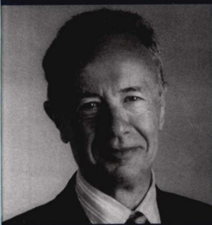
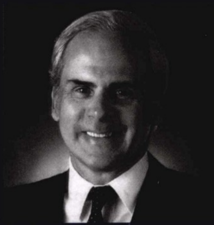
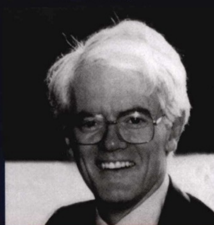
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



汇添富基金·世界资本经典译丛

Forbes Great Minds of Business


福布斯英雄

[美] 格蕾琴·摩根森 (Gretchen Morgenson) 著

上海财经大学出版社




全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



汇添富基金·世界资本经典译丛

福布斯英雄

[美] 格蕾琴·摩根森 (Gretchen Morgenson) 著

郑佩芸 张艳 译

上海财经大学出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图书在版编目(CIP)数据

福布斯英雄/(美)摩根森(Morgenson,G.)著;郑佩芸,张艳译. —上海:上海财经大学出版社,2009.8
(世界资本经典译丛)
书名原文:Forbes Great Minds of Business
ISBN 978-7-5642-0558-4/F·0558

Ⅰ.福… Ⅱ.①摩… ②郑… ③张… Ⅲ.名人-访谈录-世界-现代 Ⅳ.K812.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 126266 号

□ 责任编辑 温 涌
□ 封面设计 张克瑶
□ 版式设计 孙国义

FUBUSI YINGXIONG
福布斯英雄

[美] 格蕾琴·摩根森 (Gretchen Morgenson) 著
郑佩芸
张 艳 译

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)
网 址:http://www.sufep.com
电子邮箱:webmaster @ sufep.com
全国新华书店经销
上海市印刷七厂印刷
上海远大印务发展有限公司装订
2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 9.75 印张(插页:2) 149 千字
印数:0 001—4 000 定价:24.00 元

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图字:09－2007－071 号

Forbes® Great Minds of Business

Forbes Inc, Gretchen Morgenson

Copyright © 1997, 1998 by Unapix Entertainment, Inc., WGBH Educational Foundation, and Forbes Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without the prior written permission of the Publisher.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS, Copyright © 2009.

2009 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社

版权所有　翻版必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

编委会主任 丛树海

编委会执行主任 张 晖 于东升

编 委 黄 磊 袁 敏
韩贤旺 钱 慧
于凌波 刘劲文
魏小君 王 波
曹翊君 郭 君
金德环 田晓军
柳永明 骆玉鼎
周继忠 崔世春

策 划 黄 磊 于凌波

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总序

“世有非常之功，必待非常之人。”中国正在经历一个前所未有的投资大时代，无数投资人渴望着有机会感悟和学习顶尖投资大师的智慧。

有史以来最伟大的投资家，素有“股神”之称的巴菲特有句名言：成功的捷径是与成功者为伍！（It's simple to be a winner, work with winners!）

向成功者学习是成功的捷径，向投资大师学习则是投资成功的捷径。

巴菲特原来做了十年股票，当初的他也曾经到处打听消息，进行技术分析，买进卖出做短线，可结果却业绩平平。后来他学习了格雷厄姆的价值投资策略，投资业绩很快有了明显改善，他由衷地感叹道：“在大师门下学习几个小时的效果，远远胜过我自己过去十年里自以为是的天真思考。”

巴菲特不但学习了格雷厄姆的投资策略，还进一步吸收了费雪的投资策略，将两者完美地融合在一起。他称自己是“85%的格雷厄姆和15%的费雪”，他认为这正是自己成功的原因——“如果我只学习格雷厄姆一个人的思想，就不会像今天这么富有。”

可见，要想投资成功很简单，那就是：向成功的投资人学投资，而且要向尽可能多的杰出投资专家学投资。

源于这个想法，汇添富基金管理公司携手上海财经大学出版社，共同推出这套“汇添富基金·世界资本经典译丛”。开卷有益，本套丛书上及1644年的华尔街、1873年的伦巴第街，下至20世纪华尔街顶级基金经理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人和当代"股神"巴菲特，时间跨度长达300余年，汇添富基金希望能够藉此套丛书，向您展示投资专家的大师风采，让您领略投资世界中的卓绝风景。

在本套丛书的第一、二、三辑里，我们为读者奉献了**《伦巴第街》**、**《华尔街传奇》**、**《攻守兼备》**、**《价值平均策略》**、**《尖峰时刻》**、**《标准普尔选股指南》**、**《伟大的事业》**、**《投资存亡战》**、**《黄金简史》**、**《华尔街的扑克牌》**、**《华尔街五十年》**、**《铁血并购》**、**《先知先觉》**、**《战胜标准普尔》**、**《共同基金必胜法则》**、**《大熊市》**等22本讲述国外金融市场历史风云与投资大师深邃睿智的经典之作。而在此次推出的第四辑中，我们还将向读者推荐六本同样具有震撼阅读效应的经典投资著作。

漫漫投资路，经典诚可贵。在本辑中，**《证券分析》**一书堪称投资经典中的经典。《证券分析》已经连续不断地出版、销售了70多年，售出了100余万册。该书的作者格雷厄姆和多德在《证券分析》最早的两个版本中所展示的富有先见之明的真知灼见，在这一版《证券分析》中，达到了新的高度。50年以前，他们就像今天那样用驾轻就熟的语言，详细地描述了作为个人投资者获得成功所必备的技巧和策略，以及公司决策者们为投资者创造股东价值和增加透明度的责任。这部经典书籍把焦点集中在作为个人投资者可靠的投资选择的普通股上，突出地介绍了：股东与公司管理层关系；理解损益表和资产负债表以及它们与未来股价上涨直接关系的循序渐进步骤；得到历史证实的指导原则，利用这些原则就可能识别和利用鲜为人知的次要证券中存在的赚钱机会。在寻找未来有可能战胜市场的股票的过程中，这些基本技巧和策略依然是最有效的。

我们正处于全球化的伟大时代，并且可以在全球范围内进行投资。**《策略——决胜全球股市》**内容涉及投资海外股市的基本问题和要点。本书的采访对象都是各自领域中的投资大师，包括吉姆·罗杰斯、保罗·梅尔顿、彼得·艾弗里顿、马克·墨比尔斯、阿尔弗雷德·施泰因赫尔、迪恩·利巴朗、麦嘉华、罗伯特·普莱切特。他们妙语连珠，毫无保留地与我们分享他们眼中全球股市的潮起潮落……本书将通过展示投资大师们对股市投资的独到理解，为读者充分诠释这些问题的答案，并帮助您成为一名既懂得投资又懂得生活的投资者。

正如最近发生的事件已经证明的那样，使用了错误的估值方法的结



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

果，可能会是灾难性的。**《股票估值实用指南》**向读者介绍了一个简单而强大的估值模式，它能够帮助投资人采用定量分析的方法，评估一只股票真正的价值。书中还详细介绍了美国几家著名上市公司股票价值的实例分析，相信对于读者将书中所学运用于股票市场的投资实践，会有很大的帮助。

美国商界向来以狂乱竞争和高风险著称，只有极少数不遗余力的人才有望登上成功顶峰。本辑从书中的**《福布斯英雄》**所述的五位杰出人物分别是：安德鲁·格鲁夫——英特尔公司精力旺盛的首脑；弗雷德·史密斯——联邦快递公司的拥有者；彼得·林奇——投资巨人；普莱森特·罗兰——普莱森特公司和美国女孩收藏品公司的发起人；保罗·沃尔克——美联储无可争议、极具影响力的前任主席。他们分别与《福布斯》杂志的资深编辑和记者格蕾琴·摩根森交流了各自的成功体验，该书记录了这些精彩无比的对话。这些各怀绝技、韧性极大，且具强烈责任感的商业巨子们，都在各自领域里创造了难以逾越的成功典范。他们引导了巨大的变革，改变了商业的运营模式。本书告诉我们，在今天的商业世界里如果想成功，必须具备什么样的素质。

《点津——来自大师的精彩篇章》是一本文选，其中包含的文章来自于经济与投资领域的大师们，例如，约翰·梅纳德·凯恩斯、本杰明·格雷厄姆、菲利普·费雪、沃伦·巴菲特、鲍伯·柯比、罗伊·纽伯格、克劳德·罗森博格、戴维·贝伯森、西德尼·霍默，以及罗·普莱斯等。该书以类似系列个人讲座的形式让读者分享大师在市场中的毕生经验。这些伟大投资者的基础理念，如此朴素，甚至简单，却闪耀着无上的智慧火花；如此贴近目前纷繁复杂的世界，有效针对当下的投资实践。阅读这一富有创见的关于投资艺术和实践的精选文集，无疑将有助于读者避免重蹈过去的错误。

为什么美国证券市场会在 20 世纪 90 年代经历如此一场大泡沫？为什么格林斯潘会允许泡沫的存在？为什么投资者面对如此疯狂的投机环境，仍然毫无理性地一味沉湎？20 世纪 90 年代及 21 世纪初，是美国证券业发展史上的一段辉煌时期。**《泡沫·膨胀·破裂——美国股票市场》**的作者通过其深厚的历史学基础和严谨的统计分析，再现了美国股票市场神秘面纱背后的危险实质。读者既可以从中获得有益于学术研究和投资分析的相关知识，也能够从中寻找到对世界经济强国因何陷入衰退历程的客

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

观真实答案。在如今因为美国次贷危机而引发席卷全球、百年一遇的金融海啸背景下细读此作，不免感慨作者对于一国金融乃至一国经济发展的洞察睿智；对于我们分析身边经济现象，进而作出投资理财的理性判断，无疑同样具有重大的指导意义。

投资者也许会问：我们向投资大师、投资历史学习投资真知后，又如何在中国股市实践中应用大师们的价值投资理念？

事实永远胜于雄辩。中国基金行业从创立至今，始终坚持和实践价值投资与有效风险控制策略，相信我们十余年来的追求探索已经在一定程度上回答了这个问题：

首先，中国基金行业成立十余年来的投资业绩充分表明，在中国股市运用长期价值投资策略同样是非常有效的，同样能够显著地战胜市场。几年来，我们旗下基金的优秀业绩，就是最好的证明之一。价值投资最基本的安全边际原则是永恒不变的，坚守基于深入基本面分析的长期价值投资，必定会有良好的长期回报。其次，我们的经历还表明，在中国股市运用价值投资策略，必须结合中国股市以及中国上市公司的实际情况，做到理论与实践相结合，勇于创新。事实上，作为价值型基金经理人典范，彼得·林奇也是在总结和反思传统价值投资分析方法的基础上，推陈出新，取得了超越前人的业绩。

最后，需要强调的是，我们比巴菲特、彼得·林奇等人更加幸运，我们有中国持续快速稳定发展这样一个良好的经济环境，有一个经过改革后基本面发生巨大变化的证券市场，有一批快速成长的优秀上市公司，这一切将使我们拥有更多、更好的投资机会。

我们有理由坚信，只要坚持深入基本面分析的价值投资理念，不断积累经验和总结教训，不断完善和提高自己，中国基金行业必将能为投资者创造长期稳定的较好投资回报。

“他山之石，可以攻玉。”十余年前，当我在上海财经大学读书的时候，也曾经阅读过大量海外经典投资书籍，获益匪浅。今天，我们和上海财经大学出版社一起，精挑细选了上述这些书籍，力求使投资人能够对几个世纪以来的西方资本市场发展窥斑见豹，有所感悟；而其中的正反两方面的经验与教训，亦可为我们所鉴，或成为成功投资的指南，或成为风险教育的反面教材。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"辉煌源于价值，艰巨在于漫长。"对于投资者来说，注重投资内在价值，精心挑选稳健的投资品种，进行长期投资，将会比花心思去预测市场走向、揣测指数高低更为务实和有意义得多。当今中国正处在一个高速发展的黄金时期，站在东方大国崛起的高度，不妨看淡指数，让自己的心态从容超越股市指数的短期涨跌，让我们一起从容分享中国资本市场的美好未来。在此，汇添富基金期待着与广大投资者一起，伴随着中国证券市场和中国基金业的不断发展，迎来更加辉煌灿烂的明天！

张　晖
汇添富基金管理有限公司投资总监
2009 年 4 月 18 日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

企业成功的关键是什么？80年前，自创刊以来，这个问题就一直激励着《福布斯》杂志。从本质来看，今天的答案和当年是一致的——领导层。

与资产负债表、收益率、资金流、市场份额和市场资本总额相比，对企业高层领导人的评判能使你对那家公司的前景有一个更为清晰的认识。人是最重要的因素，他们的价值是无法用公司账目来估量的。同样，企业的戏剧性转变不是在于数据显示或者背诵干巴巴的事实，而是在于那些在过去和现在让这一切发生的人。

《福布斯》杂志最早几期的标题下都附有一个简单的副标题——《福布斯》致力于做事者以及他们所做的事，从而表达了这种观点。作为同名公共电视系列片的姊妹作品，本访谈录自然沿袭了这种观点。与高层决策者谈论有关他们企业方方面面的事情，不失为学习管理艺术和技巧的最佳途径。同时，这也是感受经营和打造一个企业时的兴奋、脉动和真实激情的绝妙方法。

让我们倾听一下：联邦快递的弗雷德·史密斯(Fred Smith)如何利用信息和技术打造他的企业；普莱森特·罗兰(Pleasant Rowland)如何凭借她个人的激情而不是中心组的反馈提出了一个极富创意的市场营销计划；英特尔处于奔腾危机的关键时刻是怎样的场面；彼得·林奇(Peter Lynch)在经营历史上最成功的共同基金之一时，从哪里获取了灵感；保罗·沃尔克(Paul Volcker)如何抑制了自内战以来美国最严重的通货膨胀。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

安迪·格鲁夫(Andy Grove)、弗雷德·史密斯、彼得·林奇、普莱森特·罗兰和保罗·沃尔克都是真正的企业英雄。他们都直接地为企业和经济做出了巨大的贡献。同时，他们所表现出来的思想和品质也值得我们所有人学习。虽然他们每个人的成功之路截然不同，但失败却是贯穿他们成功之路的共同主线之一。他们在逆境中忍耐，坚强地从中吸取教训，不断前进。当别人可能自暴自弃并感到悲观和绝望时，他们却不这样。

在今天的美国和世界许多其他地方，乐观主义盛行，这是非常合乎常理的。企业前景一片光明，按理说，比以往任何时候都要光明。但是，没有一种情绪能够永远持续下去。自从《福布斯》杂志第一期在 1917 年 9 月问世以来，世界历经了无数次战争、革命、萧条、通货膨胀和衰退，时代的情绪也随之改变。无疑，企业前景有朝一日又会变得黯淡无光。当这一天来临的时候，请记住这些伟人以及他们所说的话。他们成功的道路上有阳光也有荆棘。

蒂姆西·C. 福布斯
(Timothy C. Forbes)
1997 年 8 月



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

总序 …… 1

前言 …… 1

第一章　概述 …… 1

第二章　安德鲁·格鲁夫 …… 15

英特尔公司董事长、总裁兼共同创始人

第三章　弗雷德·史密斯 …… 34

联邦快递公司创始人、总裁

第四章　彼得·林奇 …… 53

富达—麦哲伦基金公司前任经理

第五章　普莱森特·罗兰 …… 83

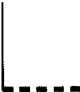
普莱森特公司创始人、总裁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章　保罗·沃尔克 …………………………………………… 105
美国联邦储备委员会前任主席

重要事件年表

安德鲁·格鲁夫 ……………………………………………… 130
弗雷德·史密斯 ……………………………………………… 132
彼得·林奇 ……………………………………………… 134
普莱森特·罗兰 ……………………………………………… 136
保罗·沃尔克 ……………………………………………… 137

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章 概 述

要想在当今节奏飞快、竞争残酷的商业社会里取得成功，需要什么？我有吗？

这或许是当今商业人士最常问的两个问题。如果谁想在下一周或者第二年参与竞争的话，那么他就必须不断问自己：我有实力继续留在这场游戏中吗？不管哪个行业，也不管你曾经担任过何种角色——经理、投资商、市场推广人员或企业家，这个问题对每个人都适用，因为在当今如同竞技场一般的商业社会中，谁都有可能被他的竞争对手甚至自己的同事所击垮。在一家舒舒服服的、可预测未来的公司里捧一辈子铁饭碗的日子已经一去不复返了。

然而，即使存在着种种竞争，今天的商业环境也是一分为二的。这是一个充满极端的时代，与查尔斯·狄更斯(Charles Dickens)在《双城记》(*A Tale of Two Cities*)中设置的时代背景不无相似——既是最美好的时光，又是最糟糕的时光。

一方面，在我们这个计算机时代，对许多人而言，成功的机遇比以往任何时候都要多。硅片的诞生使企业家不仅有可能并且更容易把商品和服务销售给在世界最偏远角落的顾客。任何事情的处理都可以通过计算机来提高效率，想法的实现比以前更迅捷，信息及随之产生的能量转瞬间传播给数百万人。事实上，世界已经缩小了，可口可乐(Coca-Cola)、盖普(Gap)、菲利普·莫里斯(Phillip Morris)和蒂凡妮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

(Tiffany)制造的产品不仅在美国托莱多，而且在中国西藏也几乎随处可见。这一切都归功于计算机和硅片。

但是，这个不断拓宽的市场总会产生一种滑坡趋势，所有的潜在优势都伴随着一种负面效应。有一种观点认为，杯子里的水只盛满一半。有胜者也有败者——这是一个让人清醒的事实。有些人不管怎样都无法实现新旧观念的转变，他们不知道如何跨越大变革的鸿沟。这是不可避免的，因为对很多人来说，时代变革会带来混乱、分裂、恐惧和妄想。

我们曾经在报纸的一个专栏里读到过有关全世界亿万富翁人数不断增加的消息。根据《福布斯》杂志统计，在 1991 年，全世界共有 274 人的身价至少超过 10 亿美元。5 年后，这个人数几乎翻了 1 倍——似乎一夜之间，企业家由于实现了一个伟大的想法而变得极其富有和声名显赫。对此，我们许多人都会做出这样的反应："为什么我就没有想到呢？"

但是，那则消息的边上却是另一则比较悲惨的报道。这则报道讲的是，在全国各大公司里，共有几千名员工下岗，他们要么被计算机淘汰了，要么被他们的竞争者挤垮了。有人降职，有人落在后面。真可谓有人欢喜有人愁。

的确，当代的商业竞技场既充满商机又危机四伏。我们知道自己身处新世纪的边缘和巨大变革的浪尖，因此，我们更加怀疑自己是否拥有在当今危险的商业世界中取得成功所必备的一切。我们知道自己很容易成为被淘汰的一员，这使得该问题日益急迫。

虽然所有这些不确定因素给人出奇的新鲜感，但美国以前就是这个样子。变革之风拂过今日的大地，此情此景不免让人想起美国历史上的另一个时期——那时候，新产品的开发意味着前景将永远地改变了。那个时期是 20 世纪初，当时开发的产品是汽车。

想一想当时与现在的相似之处。1885 年卡尔·弗里德利希·本茨(Karl Friedrich Benz)在德国慕尼黑发明的汽车有着改变世界的潜能；如果人们买得起汽车的话，那么它肯定会改变消费者的生活。与任何一个创新的想法一样，在早些时候，要量化汽车的需求量几乎是不可能的。

然而，企业家们冲了进来，试图夺取一杯羹。在 20 世纪的第二个 10 年中，美国大约有 300 家不同的汽车生产厂商，他们都各自生产自己品牌的"不用马拉的车"。数百家配套企业涌现了出来，向新生的汽



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

车工业提供零部件，例如，轮胎制造商和前照灯制造商，从而为那些企业家营造了机遇。汽车无疑是一种具有巨大前景的产品。它的受欢迎程度将会怎样？这很难估计。

直到亨利·福特(Henry Ford)出现了。通过设计批量生产汽车的方法——流水线，福特大大降低了他的T型轿车的生产成本。把那些节约下来的成本部分让利给汽车的购买者，这确保了福特轿车将是一个极大的成功。而结果的确如此。

当今的计算机业也是同样的情况。每个人都认为，计算机和互联网将改变全世界人民的生活——它们已经带来了些许改变。无法知晓的是，计算机在消费者中的受欢迎程度会有多广。如同迅速发展的汽车业一样，数百家计算机制造商、软件开发商、网络公司和互联网供应商、调制解调器制造商以及相关产品的其他供应商都一下子涌入了市场。他们都能幸存下来吗？绝不可能！300家美国汽车生产商当中，只有3家在产业震荡中幸免于难。信息技术领域的生产商们马上就要面临类似的处境。

要让计算机变得真正普及，有人需要指出一条道路，使计算机的价格比目前更低，就像当初羽毛未丰的汽车业一样。那才是计算机制造商面临的最根本的挑战，供应商也是如此。同时，经理、零售商、投资者，甚至计算机购买者都会有这样一个疑问：谁会幸存，谁会因失败而退出？

这是一个关乎640亿美元的问题。如果这个问题是能够回答的，那么每个人都会成为亿万富翁，没有人会下岗；每个人都会赢，没有人会输。但是，回到地球上，我们都在揣摩如何确保自己不会成为下一个牺牲品。今天获得成功需要什么？即使在这个充满极端变化的时代，答案的线索也是存在的。一些要素是显而易见的：勤奋、决心、运气和勇气。其他的则不然。想要超越这些基本的东西——获得此刻对你有帮助的真知灼见——你必须问对人。问谁呢？

我们可以先问问所有那些最新出炉的亿万富翁们。富裕虽然是许多人的目标，但并不是唯一的成就。更何况，今天的亿万富翁往往不是明天的富翁。例如，在1990～1995年期间，有98人由于财富减少而从《福布斯》美国400富豪排行榜中出局。就像最近几年在我们的生活中不断加速的其他事物一样，如今财富的涨跌也加速了。就连

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

10亿美元也会很快消失。

不，要询问有关成功和如何在今天取得成功的问题，最佳的询问对象是那些已经在其领域无可匹敌的成功人士；那些在我们这个历经巨大变迁的时代依然发迹的人士；那些在他们的游戏中长期占上风并且知道自己的成功并非偶然的人士；那些懂得如何保持优势的人士。

这在一个燃起变革之火的时代尤其重要。考虑到当今商业世界加快的变化步伐，一年到头都成功的人士的确是凤毛麟角。因此，关于取得和保持成功的最佳询问对象，是那些本身对商业世界产生重大影响的人。想知道如何在变革时期幸存和发迹吗？除了变革者，最好问谁呢？是最能告诉我们如何领先时代潮流的人们；是企业的伟大领袖。

这些企业的伟大领袖是谁？当代有谁能与石油大王约翰·D.洛克菲勒(John D. Rockefeller)、金融家J. P.摩根(J. P. Morgan)、IBM创始人托马斯·沃森(Thomas Watson)和钢铁天才安德鲁·卡内基(Andrew Carnegie)齐名？成为企业的伟大领袖意味着什么？对于刚出道的人来说，这样的人需要了解和克服逆境：战胜失败，从逆境中奋起，这是企业成功的先决条件，尤其是现在。企业的伟大领袖还需要对人性有一个深刻的理解：任何一个成功者都是靠别人的帮助达到巅峰的。企业伟大领袖的另外一个共同特点是灵活，有着左右腾挪的本领。此外，还要加一条最重要的必备条件：全心全意致力于企业目标。

为了挑选当今伟大的经济领袖，《福布斯》在各行各业中专门寻找以下五个领域中的杰出人物：管理、企业家、投资、市场营销和金融。我们是如何选出这五大商业领域的呢？虽然它们在某种程度上有重叠——企业家或许是任何一个成功商人的必备条件，不管他经营什么——它们是五个独立的商业竞技场，任何一个想取得成功的人士都必须在这些竞技场中脱颖而出。

寻找我们的领袖，不管是声名显赫的，还是名不见经传的。年龄不是问题，智慧才是关键。需要跨越的最重要的障碍是：每位人士必须已经改变了美国的经商之道。这一点大大缩小了挑选范围。只有很少一部分人真正地改变了美国商业的经商之道。

搜寻的结果是一份极其有意思的名单。在我们挑选出的五大人物中，一些已经家喻户晓，其他则不然。他们的故事可能会令你吃惊，他们的智慧将赋予你灵感。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我们的管理大师是一位 63 岁的匈牙利流亡者，1956 年刚到美国时，既不会说英语，口袋里也没有一分钱。如今他经营的公司专门生产半导体芯片，驱动着全世界 90%的个人电脑。他就是安德鲁·格鲁夫(Andrew Grove)，总部设在圣·何塞(San Jose)的半导体芯片的生产巨头英特尔公司的董事长、总裁兼共同创始人。格鲁夫被广泛地认为是全美最优秀的企业经理，如果算不上全世界最优秀的话。他的公司拥有 4 万名雇员，自从 1990 年以来，已经获得了至少 31%的经营利润。并且自 1986 年以来，销售量增长了 15 倍。英特尔股票从 1990 年的每股 7 美元升至最近的 165 美元，给了投资者丰厚的回报。1975 年公司上市的时候，投资者以每股 6 美分的价格购进英特尔股票，此后历经送配。

与格鲁夫的一次谈话，揭示了许多成功之道。格鲁夫是我们这个计算机和通讯时代的重要奠基人，他带领美国快速步入未来。然而，他坚称，他在 1968 年帮助建立英特尔的时候，他从未想过前景会怎样。“当时我 32 岁，”他回忆道：“我非常担心我们是否有能力开发产品。我一直低着头搜寻我们的下一个绊脚石。可谓是看一步，走一步。”



格鲁夫在计算机分销商展览会(Comdex，计算机产业中最大的商业展览；纽约，1994 年 6 月 28 日)上发表里程碑式演讲

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实证明，格鲁夫的谨慎是非常明智的。到处都是绊脚石。你会看到他的故事并不是每一个都辉煌。在过去的15年中，格鲁夫历经了好几次痛苦的时期，在那段黑暗的日子里，英特尔的生存面临着威胁，格鲁夫和他的团队对公司的投资以及数十年来所付出的努力都可能化为乌有。他公开谈论这些可怕的时期。其中最糟的一次？在1985年，日本芯片制造商入侵了市场，他们能够用低得多的成本制作由英特尔和其他美国厂家生产的同类型的记忆芯片。这件事差点使英特尔丧失上市公司的资格——连续2年亏损，濒临倒闭。

关于格鲁夫如何积极思考从而扭转公司的局面，这是一个惊人的故事。今天，当英特尔的前景不容乐观时，格鲁夫一刻也放心不下。虽然毋庸置疑地处于公司管理的成功巅峰，他却始终害怕灾难会再次降临他的公司。"难道我会放下心来，认为此类事件不可能再发生吗？"他问道，"不，我从来没有打算让自己轻松和安心。"

那么，格鲁夫目前在担心什么呢？"当产品落后于技术并被淘汰出市场时，这会是更大的隐患。企业的活力逐渐消退，这一切并不是由他人造成的，原因要复杂得多。我很担心这些事情，担心企业的正常运营。"

格鲁夫就像一位哲学家，他显然对于当代经济领袖面临的巨大问题做过大量思考。他详细阐述了对美国企业现状及其全球经济的看法。他揭示了在他看来经济领袖必须要应对的最大战役——不是与对手较量，而是自身与格鲁夫称之为心理安定平衡点的较量。

格鲁夫一直坚持要分析失败的原因，这也是他管理成功的部分原因。他说："人们往往都远离失败，并且把它深埋。由于不分析失败的原因，大量常规性的知识都没有学到。因此，真正的学习事实上应从以往的失败中吸取教训。"

这不容易，而格鲁夫所取得的任何辉煌成就同样也不易。安迪·格鲁夫是一位非常罕见的综合性人物：既是行政主管，又是知识分子；他是一名幻想家，却承认对企业的命运一无所知；他获得了真正的无与伦比的成功，却始终处于恐惧之中。



"企业智多星"的称号应该赋予一位近年来在众多企业家中脱颖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

而出、彻底改变商业运营模式的人物。在二三十年前，他的公司尚不存在，如今却无处不在，以至于公司的名字成了英语和其他语言——譬如汉语和日语——中的一个动词。在创建一家公司的同时，创造了一个新的词汇，这样的人不太常见。

弗雷德·史密斯是联邦快递公司的创始人兼董事长，他构想的公司能够确保纽约的包裹只需花 8 美元便可一夜之间送抵加利福尼亚州。史密斯在耶鲁大学念文科学位的时候，撰写过一篇文章，概述了他构建联邦快递的想法，他的经济学教授当时给了他一个"C"。史密斯的公司目前价值 100 亿美元，成为快递业的巨头，他建立的不仅是一家公司，而是整个价值 200 多亿美元的快递企业。这是六家私人快递公司去年创造的收入总和。

联邦快递在全世界 200 个国家拥有 12 万名员工。其股票在 1978 年 4 月上市的时候，每股配送后，价值 3 美元，近来已涨至 51 美元，其销售额在过去的 10 年中几乎翻了两番。

联邦快递通常每天递送 200 万吨包裹，其机制高效灵活，平均每分钟处理 32 宗邮件。

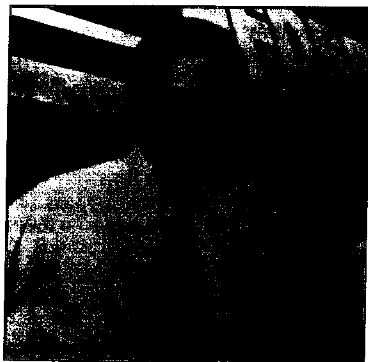
史密斯的特殊本领在于他是第一个预见并顺应巨大变化的人。他看到了什么？计算机！在 20 世纪 60 年代中期，史密斯意识到某种事物初露端倪，那就是计算机将为商业和工业带来变革，这种变革需要在全世界各个角落都具备极其迅捷的邮递系统。

如果他的眼光是卓越的，那么，接受新的挑战将具有重大意义。事实上，此事对史密斯的触动非常大，他在回顾这段经历的时候说道："这种情况或许非常典型，你不知道自己的命运如何，如果知道，你也许就不会去干了。"

什么样的人具备设想并创建整个企业的才能？我们在史密斯身上再一次看到了同其他成功人士一样的综合面和对立面。他说自己喜欢炫弄权术，却在越南战争中服了两次海军兵役。他自称不是技术专家，而他的公司却最擅长采用新的技术，从而给顾客带去更高的效率。他是一名优秀的学生，同时又是一名世界级的教师。

史密斯是一位非常罕见的人物，他是发明家、创造家，同时擅长管理超大型公司，是一名经济领袖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



弗雷德·史密斯在阿肯色州的小石城(Little Rock)
与他的第一驾联邦快递猎鹰喷气式飞机(1972 年)



史密斯认为，成功的企业家应该具备什么样的品质呢？在他看来，任何人建立企业，都必须同时兼任几个角色：销售员、风险管理人、资金筹集者、执行纪律者和领导人。但首先，你必须要有极富吸引力的远大想法。那么，你怎样才会有别人未曾有过的想法呢？“如果你回顾一下大多数企业家的想法，”史密斯说，“你会发现一个共同点，他们当时没有运用传统的智慧或想法，而是用不同的眼光或观点看待事物。”

这种非传统的思想是天生的还是后天形成的？史密斯相信，这是可以培养的，并且做了解释。

至于他自身的挑战，史密斯谦虚地说道，如果他提前 5 年创建联邦快递，那会行不通；如果推迟 5 年，显然又会遭遇难以克服的竞争。那些目前正在考虑如何实施他们远大想法的企业家们，将非常乐意倾听史密斯对当今企业环境的看法。简言之，史密斯坚信，未来几年将是“企业家们的最佳时光”，应当把握时机。

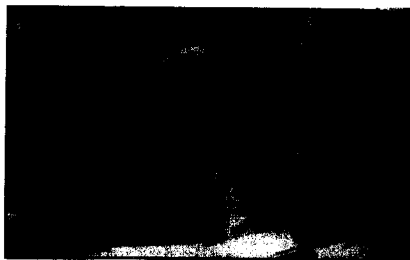
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



我们的第三个谈话对象是一位成功管理共同基金达13年之久的人士，他管理的基金至少达到股市平均赢利的5倍。刚开始时，这位超级投资大赢家不是通过理财培训项目，而是作为波士顿地区一个高尔夫球场的球童磨炼技艺。该"训练"项目始于20世纪60年代，当时股市正火，他经常能够无意中听到几位打高尔夫的人聊股票投资。

以富达—麦哲伦(Fidelity Magellan)基金经理闻名的彼得·林奇，购买的第一只股票是价值900美元的飞虎航空(Flying Tiger Airlines)，当时他是波士顿大学获奖学金资助的一年级学生。股票从8美元涨至80美元，支付了他几年后在宾夕法尼亚大学沃顿(Wharton)商学院获取MBA学位的费用。"我也犯了很多错误，"林奇承认，"但是我买的那只股票很走运，我赚了钱。"

他在1990年退出富达—麦哲伦基金的领导职位，当时46岁，自那以后，他撰写了3本关于投资的书籍，并且经常发表相关言论。他作为投资教师的名气几乎不亚于他作为投资经理人的名气。或许这并不令人惊讶，因为他是波士顿大学一位教授的儿子，其父在他10岁时去世。



彼得·林奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

想提高收益的投资者可以从林奇那里学到许多东西。他最主要的信仰是：个人投资者可以凭借自己的生活经历和知识挑选潜力股。如果他们一直持有这些股票，他们就会致富。对于那些担心自己不具备股市头脑的人，林奇说道："在此，最主要的器官是胃。人们对股市下跌有心理准备吗？因为当股市下跌的时候，其背后往往不是利好消息。人们下岗，有时房地产价格走弱，或者出现了政治问题。"

身为华尔街最优秀的选股家之一，林奇轻松地公开坦言他的投资错误。他说："我持有的一些股票增长了 10～20 倍，很走运。它们是意外的收获，对于这些股票，我曾经这样说：'哇！如果走势顺的话，我将会赚 20 倍。我甚至从来都没有破产过。'"在股市最狂热的时候，投资者很容易忘乎所以，林奇意识到了这一点。但是，他的真知灼见能使投资者恢复理性，按照他的话去做，就能真正把钱赚到手。



在美国市场营销业的庆功台上，一位妇女格外引人注目。不是因为她赚到多少钱或是她的产品有什么特殊，这个来自威斯康星(Wisconsin)的妇女脱颖而出的原因是：虽然没有任何玩具业的经验，她却想出了如何通过邮箱而不是玩具店把价值 2.5 亿美元的书籍和玩具卖给美国女孩儿。

普莱森特·罗兰是美国女孩收藏品公司和以她名字命名的普莱森特·罗兰公司的创办人，她的故事是关于一位有着执著追求和信仰的妇女的故事。简言之，即便普莱森特·罗兰打破了商学院教科书上的传统营销模式，她的创业激情也确保了她的成功。

罗兰也许打破了所有的规则，因为她对这一切其实一无所知。"如果我有 MBA 学位，"她轻声笑道，"我想我会用完全不同的做事方法，或许也不会相信自己能够实现这一切。"

这位营销专家从她父亲那里继承了重要的营销基因。罗兰的父亲曾是芝加哥的一名广告商，虽然他在世时没有见到女儿的成功，他曾说道："伟大的广告业出自于细节。"

罗兰注重细节，这种品质或许帮助她击败了资金实力雄厚的玩具业巨头，例如，美泰(Mattel)和孩之宝(Hasbro)。既然她没有钱为其



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



罗兰和"美国女孩收藏"娃娃

产品做广告宣传，那么，她是怎样使其产品具备竞争力的呢？这是一个非常有趣的故事。

这位营销赢家认为，她经营的不是玩具、洋娃娃或是书本。"我经营的是小女孩儿的用品，"她说，"说真的，其实是我们最早把7～9岁的女孩儿当作销售对象。为女孩儿服务是我们一贯的宗旨。"这就是罗兰的独到之处。

罗兰在营销上取得了成功，这一点无可非议，但她又必须担心会有新的竞争出现并挤垮她的想法。"竞争越多越快乐，"她说，"我们别出心裁，与众不同，这一点我们一直引以为荣。我们想继续保持下去。如果别人能做得和我们一样，那么世界上就会有更多好东西，世界会变得更美好。但同时，我们将尽力把自己的事情做好。"

也就是说，好得无可挑剔。

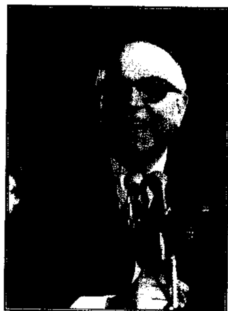


谁为美国迄今为止创造财富的最大牛市奠定了基础？新泽西州提尼克(Teaneck)一位政坛活跃的市政官员和一个不爱抛头露面的家庭妇女的乖儿子——保罗·沃克尔(Paul Volcker)，在1979～1987年间任联邦储备委员会主席。他把自己的一生几乎都奉献给了公众事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业，为他的工作赢得了当今公众部门不太常见的公正和诚信的口碑。他不关心政治，却一直被卷入政治斗争。他听命于两届美国总统，却一直觉得自己是在为每一个美国人服务。

沃尔克是一个有思想的人，熟谙美国历史和资本历史，尽管我们目前经济健康繁荣，刚刚经历了疯狂的牛市，他依然很清楚，在美国以及整个世界的每一个角落，都潜伏着对金融稳定构成的威胁。



沃尔克在第二任联邦储备委员会主席期间，
在其听证会上面对参议院银行委员会提出的问题

沃尔克目前在一家私人机构工作，担任纽约市银行业巨头"银行家信托"(Bankers Trust)的副董事长。他还在普林斯顿大学教授经济学，一周一次。他撰写了3本关于经济学和公共政策的书。他面临巨大压力，必须把过去40年间在瑞士银行秘密封存的钱归还给在第二次世界大战时纳粹对犹太人的大屠杀(Holocaust)中受害者的家庭。

尽管沃尔克一直以联邦储备委员会主席的身份在公众场合露面，他却是一个非常顾家的人。他在本书中畅谈了他的父母、兄弟姐妹和他小时候喜欢钓鱼、崇拜他父亲的事。沃尔克先生最终到了华盛顿。

正如若干年后印证的那样，在20世纪80年代早期，沃尔克遏制了自1975年以来纠缠和毁灭美国经济的通货膨胀。通过封杀那次使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国经济陷于瘫痪的通货膨胀，沃尔克为美国历史上最大的一次牛市奠定了基础。1982 年，美国道—琼斯工业平均指数为 821 点，15 年以后，接近8 000点。

别人称沃克尔是平衡法之父，善于采用大手笔以求平衡，他对此不以为然。他非常谦虚和保守，不把此事当真。然而，对此他的确当之无愧。要不是他抑制美国的通货膨胀，股市就不可能像后来那样有惊人的表现。这些都是明摆着的事实。

与保罗·沃尔克的谈话涉及了很多问题。他所关心的问题包括世界资本需求、全球股市投机商的干扰影响、当代许多美国人对政府冷嘲热讽的态度。对于美国的低存款利率、政府的财政赤字和社会保障前景，沃尔克也深感忧虑。当今传统的观念认为，通货膨胀已经一去不复返了，对此他告诫大家要警惕其中潜藏的危险。沃尔克是美国历史上 14 位联邦储备委员会主席中最负盛名的一位，与他谈话是与一个聪慧头脑的不寻常的邂逅。



他们都是企业的伟大领袖。他们起初并不看好自己的企业，或许后来对自己的成功感到惊讶，但他们五个人都非常出色。他们的才华最初不为人识，但最后证明敢于接受挑战，采用相反的企业经营大策略，战胜种种挫折、障碍和逆境，使幻想变为现实。他们的故事告诉我们，如何变得卓越超群，如何获得成功，并成为企业重大变革的设计师。有趣的是，他们五个人刚开始实行自己的想法时，都没有抱着发财的幻想，然而，他们最终都成了富翁。他们没有真的刻意想去改变美国企业的运作方式，但结果都做到了。这就是当今商业世界中普遍存在的一对矛盾。

完全从个性来看，本书中的五位英雄人物都没有打算在成就面前高枕无忧。他们每个人都在积极进取，迫切地想跨越下一个障碍。

虽然他们的故事不尽相同，他们的背景千差万别，但他们都受某种因素驱使。恐惧驱使了安迪·格鲁夫——害怕被对手赶上或淘汰。自满是他最大的敌人。

弗雷德·史密斯的动力因素是“万花筒思维”，即反复研究一个企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业问题，以求找到一个与常规截然相反的新思路。彼得·林奇自诩为工作狂，为数千名基金持有人创造财富的愿望一直鞭策着他。普莱森特·罗兰的内心深藏着一种激情，想为小女孩儿提供娱乐兼学习的方式。保罗·沃尔克的动机是向活跃于政坛的父亲学习，做一名优秀的公务员。

他们还有其他的一些相似之处：精力异常充沛、偏执、严格和管理技巧高超。安迪·格鲁夫对所有的电子邮件都一一做回复。为了研究一家生产连裤袜的公司，彼得·林奇特意到超市买了 50 条连裤袜。普莱森特·罗兰对缝纫每一个洋娃娃的针线颜色都亲自过问。保罗·沃尔克敢于直面两位美国总统，力挽狂澜。

这五个人的低调和谦逊可能会让你吃惊，尤其在商业媒体经常把企业的成功领袖视若神明的情况下。他们每一个人都深知，不谦虚则一无所成，即便对处于成功巅峰的人士也是如此。

但是，这些成功人士最大的共同点是：他们是忠实的信仰者和狂热分子，他们坚信他们的计划能赢，任何东西都无法改变他们实现计划的决心。

五个不同寻常的人物，五次引人入胜的对话，五位伟大的经济领袖。在此，我将逐一向大家引见。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章　安德鲁·格鲁夫



英特尔公司董事长、总裁兼共同创始人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

英特尔公司的董事长兼总裁安德鲁·格鲁夫背后是一个典型的美国人成功的故事。他出生于匈牙利的布达佩斯，20 岁那年离开家乡。1956 年，他移民到美国，身无分文，不懂英语。

格鲁夫自学英语，1960 年从纽约城市学院毕业，获得了化学工程的学士学位。1963 年，他来到美国西部，就读于加州大学伯克利分校并获得博士学位。毕业后他签约阳光加利福尼亚公司(Sunny California)，不久加盟飞兆(Fairchild)半导体公司的研究和发展实验室。1967 年，他成为实验室主任助理。

格鲁夫在飞兆公司遇见了计算机微处理机的发明者戈登·摩尔(Gordon Moore)，摩尔后来成了格鲁夫的良师益友。1968 年 7 月，摩尔离开飞兆公司，创建了自己的公司。他劝说格鲁夫加盟，并邀罗伯特·诺伊斯(Robert Noyce)一起组建了英特尔公司。不到 10 年工夫，格鲁夫就成为英特尔的总经理。1987 年，他被任命为总裁，1996 年晋升为董事长。

格鲁夫如今不仅以最卓越的管理战略家著称，而且他还是一位备受敬重的发明家和教师。他在半导体装置和技术上拥有多项专利。他在加州大学伯克利分校教授半导体物理学的研究生课程，目前在斯坦福大学商学院讲学，课程名称为“信息处理产业的战略和行动”。

白天艰辛的工作并没有妨碍格鲁夫写就 4 本书。他的第一本书《半导体装置的物理学和技术》(*Physics and Technology of Semiconductor Devices*, John Wiley & Sons, 1967)已经成为美国一流大学的教科书。《高产出管理》(*High Output Management*, Random House, 1983)已经被译成 11 种语言。《与安迪·格鲁夫面对面》(*One-On-One with Andy Grove*, G. P. Putnam's Sons, 1987)和《只有偏执狂才能生存》(*Only the Paranoid Survive*, Doubleday, 1996)是他的最新力作。

1995 年，格鲁夫把自己与前列腺癌长期作斗争的事情公之于众。前列腺癌在美国人群中快速发展，他的引人注目的自我揭示意在让美国公众关注此病。虽然他的癌症目前得到控制，他却是癌症研究基金的主要募集人员，公开宣传癌症的危险。他已婚，并有三个女儿。

格鲁夫是一个有着强烈情感的人，他透露，他几乎一直处于恐惧之中。然而，他相信，恐惧并不能像敌人那样可以远离；相反，它是从事商业活动的人士应该加以利用的盟友。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格鲁夫深刻地体会到，恐惧能够帮助经理们免遭公司危机的蒙蔽，这是现代生活的必然产物。他根据自己的经验谈论危机，并深知否定的威力。事实上，经理们必须迎接的最大战役或许是格鲁夫所谓的"安于现状"。唯一能够战胜安逸这种错觉的方法就是，让恐惧成为你的朋友。

格鲁夫用人体把病痛当作盟友来形容此事。"恐惧使你不再安于现状，"他说，"它使你向困难挑战。我不想消除恐惧，不管是对变化的恐惧，还是因为你停滞不前而对未来产生的恐惧。与身体的病痛一样，它是健康的。它向你的身体发出警告：有些地方出了问题。而单单消除恐惧并不能解决问题。"

安迪·格鲁夫从英特尔危机中获得的经验是——他称之为战略变化点——智慧意味着在经济战场上大胜与惨败的区别、亿万赢利与破产倒闭的区别，以及支配与被支配的区别。



问：您在1968年刚加盟英特尔的时候，有没有预见硅片将对全球企业造成的影响？您看到未来了吗？

答：没有。我不但没有设想未来的情景，说实话，我压根儿就没有考虑过此事。创办公司的过程根本不是那么回事——至少对我来说就是如此。那年我32岁，当时正为一只投递信息的邮箱发愁，我想，有了邮箱，我就有地方寄信，这样一来就能获取设备和原料供应商的信息。我担心我们是否有能力开发产品，因此，我总是低头仔细搜寻下一块绊脚石。我没有预见未来，我想的仅仅是一些平淡无奇的琐事。

问：事后看来，您当时很清楚自己在做什么，您有意识地把这家公司建成现在这个样子，获得今天的成就。但是，您刚才说，当时更像是走一步、看一步？

答：是的，走一步、看一步——每一步都是不一样的。有时沿着同一方向跌跌撞撞，有时却一步跳到边上，但道路从不平坦。当年如此，10年后如此，今天亦如此。

你不能光靠对刺激和环境做出反应来发展一个企业，你必须回过

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

头分析一下，你是如何对这些事物做出反应的——这样会使你更具眼光，看得更长远。事实上，英特尔创始人之一鲍勃·诺伊斯（Bob Noyce）曾经说过："一个企业的历史有多长，它就能看得有多远。"

问：这是否意味着，有着10年历史的企业就只能向前看10年？

答：是的。诺伊斯说，英特尔刚起步时没有历史可以借鉴。后来有一段时间，此话应验了，但现在我们已经有了28年的历史。我想，我们根本无法向前看28年。因此，我认为，我们已经过了那个准则真的管用的阶段。



英特尔公司创始人（从左至右）：
罗伯特·诺伊斯、安德鲁·格鲁夫、戈登·摩尔

问：您谈到了，作为经理人必须对刺激做出反应，以及经理们的当务之急就是要预见和顺应巨大的变革之力。如果您有所准备的话，那么这种变化将把您带至另一个高度；但是，如果您没有做准备，那么这种变化就会成为您毁灭的原因。事实上，如何应付变化是构成您和英特尔成功的令人难忘的一部分。然而，变化真的会使人们胆怯，它是极其可怕的。您认为，人们——经理们或者普通人——如何做才能减少对变化的恐惧？

答：我不知道你为何想消除恐惧。我一直有个疑问，走钢丝的人能够完成任务，到底是因为不害怕高度，还是因为害怕高度而学会了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如何更好地完成他们的任务？因为他们知道或者非常清楚，掉下去会是什么样。

我想，恐惧是你管理中的盟友，因为恐惧能使你不再安于现状，让你去做困难的事情。要知道，管理不是一件容易的事情。最近我不得不干一些不愉快的事情。这显然会伤害别人的感情。我跟一位同事说："你知道，我们这些经理们在小的时候喜欢把苍蝇的翅膀扯下来。"我们总是干着一些伤害他人或者自己的事情，而你其实并不想这么做。我的意思是，我们不是真的乐意去干这类伤害之事。我们这么做是因为害怕如果不做，那后果将不堪设想。

因此，我不想消除恐惧，不想消除对变化的恐惧，不想消除因停滞不前而对未来产生的恐惧。恐惧是健康的，因为它向你的身体发出警告：有些地方出了问题。仅仅消除恐惧并不能使问题消失，所以你会陷入一个更加尴尬的境地。

问：与恐惧随之而来的一个问题是，对恐惧的自然反应和时常伴随恐惧的否定。既然否定是对恐惧的一个正常反应，那么您又是如何解决这个问题的呢？

答：你要做的是，培养人们的一种心态，即对付恐惧的方式就是积极迎战、不断进取和掌握自己的命运。这比呆若木鸡、假装造成你焦虑的问题并不存在的方式要好得多。但是，你必须承认，人人都会产生恐惧感，在这一点上，我们不能自欺欺人。

问：说时容易做时难。

答：那是自然。一名好的经理会设法通过举例、讨论和认知的方式，训练人们如何面对恐惧，引导职员积极应对恐惧，鼓励他们接受这样一个事实：当身边发生一些事情时，要靠自己来掌握我们的命运。你必须让他们主动思考解决问题的方案和新的行动路线。这一切都是可以训练的，在公司领导能够身先士卒的情况下尤其如此。

问：您在这方面有没有训练自己？这是您长期以来积累的经验吗？还是某个重要事件促使您学会了如何应付恐惧？

答：我想，这是长期以来学会的，但同时有一些特殊事物会铭刻在你的记忆中。我记得在 1985 年的时候，我和董事长戈登·摩尔先生讨论了如何解决我们企业在计算机芯片领域不断恶化的问题。

问：英特尔曾经把芯片行业做得很大，是吗？这是您赖以生存的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业吗？

答：是的。但是，过了一段时间后，我们把很大的一块市场份额输给了日本企业。我们一直在赔钱，我们经历了所有的合理化改组、否定和希望管理，想以此走出困境。然而，这些都不管用。

因此，我和戈登讨论了各种各样的事情——我们能做什么，应该做什么，都是有关当前应采取的手段、策略和经营模式，这些在芯片行业中都是至关重要的因素。

我对戈登说："如果董事会把我们踢出去，雇用一批新人，那会怎么样？"戈登毫不犹豫地说道："他们就会把我们赶出芯片行业。"

问：即使这一切为英特尔带来了成功和利润，那么，究竟是什么使英特尔成为了芯片中的名牌？

答：问得好。在我刚才提到的那段时间里，我们的企业快搞不下去了。即便如此，让我们考虑退出行业也是一个非常困难的抉择，因为我们是芯片行业的先驱者。

但是，如果你的问题是"其他人会怎么做"而不是"我们应该做什么"，那么，答案很可能就是"退出行业"。当然，随后你就会问："为什么我们不从旋转门里出去，然后假装是他们的雇员，回来自己干？"这对我来说是一个重要的时刻，因为我们正是这么做的。这种方法在很长一段时间里挺管用。

我经常在一些不太重要的事件上采用那种思维模式，问自己非当事人会怎么做。这种思维模式并不是一直起作用——就像应付困难的一种思维招术。当它起作用的时候，你就能得到更多的答案，而不是呆坐在那里，无法自拔。你会设法让自己脱离现状，强迫自己更加客观一些。

问：您说过，作为一名经理，您很注重拥有旁观者的眼光，把旁观者的思路引进自己的企业。这做起来极其困难，很容易受到排挤。您是怎么做的？

答：这得从两方面来谈：第一，你怎样才能使自己获得旁观者的眼光？第二，你在情感上如何处理？我们刚才谈论的是——让我们走出旋转门，回来时摇身一变——这就是你欺骗自己的方法，如果成功的话，你就能在情感上表现得像一个旁观者。

然而，即使在你采取行动之前，你必须以一个旁观者的经历来审



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

视自己和周围的世界。你可以屈尊去跟局外人打成一片，你可以把自己从企业里脱离出来，同内部员工谈话，他们会告诉你他们从外面世界获得的经验，或者你可以花一些时间跟那些向你推销的人相处，他们会努力说服你接受他们的观点。

或者，你可以跟你的顾客谈话，他们会毫不客气地指出你的毛病，他们在情绪不佳的时候尤其如此。你可以去贸易展销会看看竞争者和顾客的产品，然后就能做比较分析了。

接触外面世界有很多方法，但是你必须要有一定的主动性。如果你那样做了，并且你的企业内部员工给你带来了他们对外部世界的判断和评价，你就不会与世隔绝，信息的虚假性就会减低。毕竟员工们知道你有自己的信息渠道，你会核实他们提供的信息。

这样的话，你通过内部渠道获得员工的信息，他们的信息就会更加真实和有帮助。

问：当然，最好的结局就是，您把英特尔的困难转化为机遇。您在两年内使公司扭亏为盈，对于一个必须历经巨大转变、退出作为生命之本的行业的公司而言，这是一个非凡的转机。

答：我们采取了一些大的行动。我们在几个月内削减了近 1/3 的员工，关闭了 8 个生产基地，相当于当时总数的 1/3。一旦认准我们必须做这些事情，我们就会以典型的英特尔方式来处理：面向目标、面向产量、系统管理。一旦认准这是我们必须做的事情，我们就会非常有效地实施我们的策略。

幸运的是，我们的行动恰逢时机。微处理机产业又回来了，重新回到了美国。个人电脑产业东山再起，为我们的企业注入了一股巨大的生机。因此，这一切都对我们很有利。我们的策略是正确的，我们专心经营微处理机，结果奏效了。

问：您是否很自信地认为，这种大问题不会再次横空出世了？日本企业的兴起并不是意外事件，但是对我们整个企业造成了极大的破坏。

答：从规模来看，还是令人诧异的，我们的企业在这方面绝对没有任何可比性。如果我们真的研究了其他企业，我们就不会感到如此惊讶了，因为早在 10 年前，日本人以同样迅捷和惊人的速度消灭了基于美国的电子产业，但是我们对此只有一个模糊的了解。这是另外一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行业，我们没有做相关联想。

但是，我是不是就可以心安理得地认为，此类事件不可能再次发生呢？不，我不认为自己会心安理得。我活在恐惧之中，不打算让自己高枕无忧。我担心此类事件造成的后果，担心一连串发生或未发生的事。当某些产品被市场淘汰出局的时候，它们在技术上已经落伍了，这是更加隐蔽的危险。活力渐渐消失，所以这根本算不上由别人造成的。但是，假设你的技术或经营策略失去了原有的魅力和活力的话，那么问题就更加复杂了。我担心那些事情，希望英特尔的很多人都能像我一样，因为这不是个人的忧虑。



格鲁夫在举办于加利福尼亚的柏林盖姆(Burlingame)的一次会议上，与微软总裁比尔·盖茨握手(1992 年 11 月 9 日)

问：计算机企业会失去活力，这是您目前最大的忧虑吗？

答：我最担心的是，企业规模庞大。这是一个世界性的企业，在过去 10 年中有着骄人的成绩，迅速崛起，不断革新，每过两三年产品就会更新换代。这种格局卓有成效，产品越来越好，拥有了新的顾客，找到了新的用途。一切进展良好，但并不是上帝创造的。在个人电脑的合理再开发上投入了大量艰苦的工作，在世界的各个角落寻找新的用途和新的用户。

我担心如何维持产品的更新换代，如何不断找到新的顾客和新的



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用途，如何使这个机制继续运行下去。无论是过去发生的还是将来要发生的，这一切绝不是命中注定的。因此，担心是必要的。

问：确实如此，个人电脑已经从桌上的一个可供工作或玩游戏的盒子变成了一个通讯工具。当然，那是英特尔带给这个行业的，同时它也带来了所有的希望和恐惧。

您是如何实现预言，确保个人电脑成为全球通讯工具的？

答：幸运的是，我们其实有点超前意识，因为我们早在几年前就开始预测通讯将成为个人电脑的新用途。因此，我们当时着手做的是积聚内部能力，以便了解通讯技术，了解我们在微处理机和个人电脑平台上应该怎样做才能使它在通讯上发挥优势。例如，应加以考虑载入计算机的数据。具体来说，就是你如何处理数据，从而使它支持通讯过程。

然后，你必须要搞清楚，什么样的数据能使计算机具备独特的通讯功能，从而吸引人们。你要做的就是看看收音机和电视机，想想是否要做成类似数据。这肯定会涉及音频和视频。那么你该如何改建计算机平台呢？该如何改建微处理机呢？于是，你照此思路去想，召集在这个领域具备专门知识、能出得上力的人。

互联网在通讯方面的意义在于：没有互联网，通讯将成为一个非常缓慢的过程。使数据有效地从一台计算机传输到另外一台计算机是一项艰巨的任务，需要大量的资金。互联网能够调整大量现存的通讯网络，使它们应用于网络通讯。这非常有意思，因为个人电脑的通讯功效严格取决于传输数据的连接装置能力。互联网的突然问世使得这一切能很快得到实现。因此，我们现在正加倍努力，利用所有可以传输到互联网上的数据。储存、操作、创造和核对数据，以方便用户使用。现在很容易预见，在接下来的两三年里我们需要做些什么。当然，除此以外，我就没有别的想法了。

问：您会把个人电脑与企业发展史上的其他几项发明——例如，亨利·福特的流水线或爱迪生的灯泡——相提并论吗？或者，您是否认为个人电脑有它的独特之处？

答：这个问题我很难回答，因为我没有亲眼目睹那些事物的发生，只是在历史书上读到过。对于个人电脑的发展，我却陪伴它走过了每一天、每一步。在我看来，发展的过程是缓慢和渐进的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果你问一个在10～20年前不从事个人电脑行业的人，那么，他完全有可能认为，个人电脑跟灯泡一样是一种发明创造。但是，作为一位参与者，我根本不会认同这一点。个人电脑的发展似乎是一个非常缓慢的过程。对于里面的点点滴滴，我记得一清二楚。

问：作为一名经济作家，我看到的其中一个现象是，所有经济领域好像都在蓬勃发展。一般的新事物无法持续得如此之久，也无法超越个人电脑多年来实现的利润。个人电脑所带来的变化似乎是如此巨大和迅速。为什么会这样？您把它归因于什么？

答：首先，我想说，你的看法是正确的。以前当我们有了一个好想法的时候，我们就可以在一段时间内想方设法地利用它。如今我们发现，自己一旦有了一个好想法，尤其在互联网的连接等领域，三个月后，我们却发现已经有六家新公司正干着与我们一模一样的事情。一些比我们落后，一些则走在我们前面，但是，无论在我们前面还是后面，这种差异只存在几个月。因此，在个人电脑问世的头几年，我们的确实现了巨大变化，但当时个人电脑在世界上的覆盖面很小，使用很有限。如今，互联网和个人电脑遍及世界各地。

因此，这种热情和转变影响了每一个事物。我想，原因有三点。第一，计算机产业已经变得如此庞大和广泛，它吸引的不是几千人而是几百万人参与到相关企业，这样你就拥有了几百万人的知识精华、求知欲和富有创造性的贡献。这是第一点。

第二，风险是如此巨大，所有的资金都孤注一掷，几十亿美元进去了，却还无法完成通讯设施的创建，这些钱自动地转化为计算机相关企业的投资基金。所以说，这当中涉及了大量的资金和许多有闯劲的聪明人士。

第三个原因很有意思。互相联网的个人电脑正被当作工具，用来传播知识、信息、发明和创造的消息以及人们的观点，速度非常惊人，如同光速。因此，互相联网的计算机的媒介被用来加快改进媒介本身的过程。这是一种反馈体系。

问：这都是你们的错。

答：对，都是我们的错，至少部分原因在于我们。

问：但这肯定让您的生活成为一种挑战，每一位从事经济活动的人士都不例外。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：是的，这也使生活充满了乐趣。每天中午，我登录信息网站，看看今天发生了什么，差不多每一天我都会发现一些令我惊讶和重要的消息，虽不是什么大事，却非常重要，重要得我都想告诉其他人。每次我拿起一张经济报纸，总有一些消息令我感到吃惊。我们的世界真的非常有趣。

问：您从来没有看到世界放慢脚步？

答：没有。

问：个人电脑产业的一个有趣变化是：纵向合作的生产格局被打破——例如，苹果公司（Apple）生产计算机的每一个部件，从操作系统到主机箱。今天的生产格局已经变成横向合作，计算机成品由许多不同的公司共同来完成，有的生产操作系统，有的制作芯片。在其他经济领域中，您有没有看到相同的现象？

答：到处都是这样。当然，我对其他行业的知识非常肤浅，只能作为一个远观者去了解。但考虑一下汽车行业，当年福特公司刚建立的时候，木材从这个门进来，橡胶从另外一个门进来，铁矿也从外面运了进来，最后汽车就从另外一端出炉了。如今汽车制造商们交换引擎，有时可能不费吹灰之力。也有一些独立制造商，生产汽车电子系统。显然，轮胎早就由汽车行业供应商制造。因此，50 年前存在的纵向合作已经成为汽车行业的历史。

接下来是运输。几年前的趋势是把汽车租赁和航空业、旅馆业结合起来。但是，这些合作都不管用。当这些产业的规模日益庞大、发展速度日益加快的时候，最最根本的经济动力就会驱使企业朝横向合作模式的方向发展。人们确实设法使一些企业纵向发展——一个很可怕的字眼。

人人都说："哇！"但是，我想不起近年来有过任何成功的例子，所谓"近年来"，我指的是过去的 10 年。因此，我想，企业之间广泛的横向合作发展是非常强烈的趋势。从另外一个方面来看，即专业化程度，或许这也能成为另外一种说法，那就是企业的竞争力越强，你就必须越专业，这样才能跟上其他的一些专业化企业。如果是纵向格局，那么，你就必须掌握自己的产品和服务中的一些要素。你不可能样样都精通啊。

问：安迪，您为什么首先加盟英特尔？您是否看到了它的独特之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

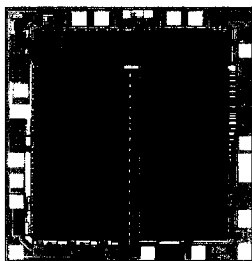
处和未来方向，以至于把它看作最佳去处？

答：有两个原因。首先，我看到的是它的技术和企业前景。但最主要的原因是，我真的非常喜欢与戈登·摩尔共事，当戈登说他准备动手做这件事的时候，我几乎不清楚也不在乎他要干什么。我只是打算跟着戈登，本来我不想这么说，但事情就是这么简单。

但是，我从技术上的确考虑过此事，要理解我的答案，你必须回顾一下过去。计算机存储器原来是由一个油炸面圈饼似的磁芯做成的，非常非常小，人们都手工绕线圈。这完全是劳动密集型产业，大批大批的生产工人都用手工把金属线绕到那些小小的磁芯上。英特尔提供的技术是用大量的利用半导体技术人工合成的晶体管替代那些东西。

因此，从技术而言，我们能够同时制作几千个计算机存储器，后来变成了几十万、几百万个，完全不需要手工劳动。这显然有着利用技术提高生产力的优势。当该技术刚开始应用的时候，前景一片光明，事实上，以后一直都是沿着这条路线发展的。

所以，我知道加盟英特尔有一个内在的基础，但是真正的动力是，我想跟随戈登。



计算机芯片（英特尔公司，1978 年）

问：您让公众意识到您的产品对于计算机的重要性，这或许是您在英特尔做出的其中一个最大的贡献。这是英特尔“内部效应”的广



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告宣传活动，主要是为了让那些通常不在乎微处理机品牌的顾客想购买配备英特尔芯片的计算机。您很有效地把一件普通商品变成了顾客们抢购的名牌产品。

您是在什么时候构思出此项广告活动的？该策略既有回报又有风险。您是如何来分析风险和回报的呢？

答：从某种程度上来说，这一切还是明显的。如果你听听当时人们描述计算机时用的语言，我指的是在 20 世纪 80 年代后期，你就会发现，大多数人都用微处理机的数字来指代他们的计算机。他们会说："我会把那台可靠的旧 386 带来，看看有什么问题。"

他们没有使用生产商的名字，而是使用微处理机的型号数字，这其实也是正确的，因为微处理机是计算机的最根本特征，它决定了计算机的运行软件、运行速度以及操作功能。因此，用户利用计算机能做什么或做得多好，都取决于微处理机——芯片。

因此，我们感到我们其实早就具备了那种资质，只是不知道该如何做。我们想推销产品的名称，但问题是我们无法拷贝名称，不可能把数字注册为商标。我们打了一场官司，结果输了。因此，怎么来叙述我们的故事呢？考虑到微处理机赋予用户计算机的特性，我们开始了推销计划，我们的口号是"英特尔，计算机的芯片"，不是写在计算机上，而是出现在我们自己的广告中。这还真起作用了。我们的产品引人注目，有了很好的人群效应。人们都理解了："英特尔就是计算机芯片。"

因此，就像许多事物一样，名声一点点响起来了。我们打算做些什么、怎么做，对此我们没有精确的计划。但是，这一切都靠一种理解，那就是计算机的最根本的特性完全是由微处理机决定的。产品用户都认可了这一点，这就是发生的一切。

问：那么，您认为英特尔的成功有几分来自于营销，几分来自于技术？

答：要知道，这个问题我想了很长时间，我必须自圆其说地来回答这个问题。最好的答案莫过于把英特尔描述成一个有三条腿的凳子，这三条腿分别是设计、生产技术和营销。如果其中一条腿短于另外一条腿，那么凳子就会翻倒。我的意思是，如果它们不一样坚固或不一样长，凳子就站不稳。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我想，在很长一段时间里，就是这么一种情况。但是，造成设计、生产技术和营销落后的原因不尽相同，在过去的10～15年中，我们一直设法让三者保持平衡发展。如今这三者的含义不同了，营销意味着把消息传递给几百万人，而不是公司里的几千名工程师，所以它的含义发生了变化，但是依然承担着1/3的角色。

问：谈到营销，英特尔最近发生的另外一次危机涉及奔腾芯片。当您发现芯片的计算能力出现了小问题的时候，有何反应？您能否谈谈当时发生的一切以及您是如何度过那段时期的？

答：奔腾芯片问题让我们深刻地体会到，我们真的是在同几百万名顾客打交道，而不是几百名工程师。由于"英特尔芯片"的广告活动，我们决定向顾客推广我们的微处理机。有时候你要准确定位将要做出的改变或调整，我想我们就是这么做的。过去，我们习惯于在工程师之间传递信息、做推广、用专业术语交谈。然后，我们开始把我们的微处理机推销给几百万名顾客，但当时并没有意识到，消费者营销更为简单和大众化，因为你没有时间、场地或能力来进行理智的、技术性的争论。

因此，我们有了以下问题：我们在同几百万名素不相识的顾客打交道，仿佛把他们当作会议桌对面的一群工程师进行理论。这就出了问题。这是一次发人深省的学习经历，从中我们悟出了一个道理，即我们的支持系统必须做出调整以适应市场推广信息。如果你向消费者做推广，那么，你必须支持消费者。

问：您花了多长时间才悟出这个道理的？

答：哦，从年历来看，时间不算长；从一生来看，却花费了很多年。这是一场非常痛苦的经历。

问：但是，最终奔腾芯片危机过去了，也没有什么遗留问题。

答：技术问题很快就解决了。同顾客打交道需要花费更长的时间，应该学会设身处地为顾客考虑，但这也是事后吸取的教训。事实上，回过头看，整个事情也就持续了几个星期，看上去却像持续多年的记忆芯片危机。

问：您的管理风格的其中一个特点是经常事后反思，分析公司拥有的每一次成功和失败。这对您有什么帮助？这种分析方法在当今的美国经济界是否很普遍？



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：分析成功并不是真的很有必要。成功有太多太多的先例，早已经耳熟能详了，因此没有必要去分析它。然而，人们往往回避失败，并把它深埋。由于不去总结分析失败的原因，大量的常识性的东西都被遗忘了。所以，从失败中才能真正学到东西，你会发现有些事情没有做或者做错了，而有些事情却没有起到效果。如果你不对这些事情加以分析，那么，这些事情将来也无法实现或起作用。因此，要从根本上来提高企业、企业的能力或产品，那就得分析失败的原因。

我想，在我们这个社会，当然在英特尔也是如此，人们都习惯把责任归咎于团队、企业或个人，这或许就是人们不分析失败的原因。因为你没做，所以没搞好；因为那些笨蛋在生产过程中把事情弄糟了，所以没搞好，以及其他诸如此类的推卸责任。你无法从中学到任何东西，你必须深究其原因，好好反省一下。学习的目的不在于推卸责任，而是以一种理智的、客观的态度来总结失败的原因。这种做法旨在改进生产过程，让产品变得更好，绝不是推卸责任。

保持这个原则并不容易，但是很有用，所以我们都要尽力而为。

问：关于您最近的新作《只有偏执狂才能生存》，这个书名显然为您赢得了声誉。除了你提到的恐惧，今天作为一名成功的 CEO，还需要具备什么品质？您认为这些品质在过去的 20 年、50 年或 100 年间是否发生了巨大的变化？

答：我想，我此前出版的《高产出管理》一书在书名中就抓住了一个关键品质——关注产出。你做事总要有一个目标，你做事因为你想有所收获。你要紧紧盯住结果不放，这会让你更好地把握正确的方向。

否则的话，你就会迷失方向，被表象所惑，困惑不前，忘却自己最想要的结果。我想，与任何行为一样，这种关注通过企业领导的表率作用在企业里得到推广。因此，企业领导要时刻关注结果——衡量结果、奖励结果，而不是关注一些无关紧要的行为和方式等，这一点很重要。

你的第二个问题是，这些品质有没有发生变化？对此，我真的不太清楚。我怀疑可能没有发生变化。如果你读一读莎士比亚的著作，看看在理查德三世时期“领导”一词意味着什么，你会发现，它与今天的含义并无多大区别。如果构成领导的要素在 500 年间没有发生变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

化的话，那么，在最近的20年或30年间同样也不会发生变化。

问：变化的完整概念、变化对你们企业乃至全世界带来的影响以及变化的速度使我产生了一个问题。有一个领域似乎对我们一直在谈论的巨大变化置身事外，那就是政府。政府看上去几乎是不闻不问、坚不可摧。您同意这个看法吗？如果是的话，什么时候这种情况会发生变化呢？

答：我不同意。如果你指的不单是我们的政府，还包括世界上许多其他政府的话，我想我们可以以略微不同的眼光来看待这个问题，苏联政府对变化一直无动于衷，当变化的潮流一下子势不可挡的时候，不但政府没有了，苏联也瓦解了。因此，世界上有很多例子可以说明，变化之势如何摧垮、颠覆原本不可动摇的政府。

由于一直进行选举，所以不断有人下台或辞职，这样变化就可以延续。这其实是美国体制中最值得赞赏的一面。因此，美国在不断发生变化，也就是说，你可以避免那些无法持续变化的政府必须忍受的动乱。所以，我认为我们正在经历着变化。

问：这很鼓舞人心。

答：不好的地方是，变化的速度没有提高。要知道，经济领域的所有事物都大大加快了变化速度，因此，虽然我肯定了我们政府有着变化的能力，但是速度太慢了。由于在20世纪80年代的一段时期内——当时我们的企业正面临巨大困难——美国经济在世界上开始有了竞争力，而在政府身上却体现不出那种巨大的变化。因此，我们体制中存在的优势是它能够保持变化，但这同时也成了弊端。

问：非常有趣。您提高了美国在世界经济中的地位。您认为美国公司在全球市场中的前途如何？作为美国人，我们有哪些利于竞争或削弱竞争的特点？

答：总的来看，我想，由于态度的转变，我们又重新获得了在世界经济领域参与竞争的相当强的实力。这一切始于20世纪50年代，当时美国经济占主导地位，以至于我们自认为我们的经营方式是最好的。这让我们陷入后来七八十年代的动乱局面，那时有很多公司问世了，它们远比我们低调和务实。在此情况下，我们就不得不承认，我们只是主要的经济大国之一，而并非占主导地位。

接受了这个事实后，我们就变得更加有竞争力了。因此，我把美

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

国归类为一个主要的经济大国，当然也是处于世界领先水平的经济大国和贸易伙伴。我们向世界提供的不仅仅是技术，而且是最先进的技术。那次调整是20世纪80年代的事情。

问：*如此说来，我们并没有因为成功而沾沾自喜？*

答：对，没有。我们在非常艰辛的10～15年间已经为此付出了代价。

问：*据说您亲自阅读每一封电子邮件，不管是公司里面的还是公司外面的，这是真的吗？您是怎么挤出时间来的？这样做有什么收获吗？*

答：这些邮件能带给我最真实的信息和观点，没有任何遮掩，同时也帮助我对事物做出非常迅捷的反应。我每天就某个主题或问题能够回复2～3封邮件，替人们处理比较复杂的事情，这些人在当时可能位于三个不同的洲。这就好像戴与不戴手套握方向盘的区别，如果不戴手套，你就能感受出道路的颠簸。阅读邮件需要时间，但也能替代别的时间。我的意思是，我每天在电子邮件上花费1.5～2小时，而我过去每天要花相同的时间阅读信件，现在几乎就不这样做了。

问：*您认为这会改变业务的处理方式吗？*

答：当然会。我们刚才说过，这大大提高了做事效率。我现在几乎无法想象，如果没有电子邮件，我们怎么来处理业务。今天英特尔的计算机和通讯设备中最重要的业务系统，就是我们的电子邮件系统。这比电话更重要，重要多了。

问：*您认为，你们企业将来是否还会出现一个让您受到惊吓的时刻？*

答：生活在恐惧中的好处，就在于避免受到惊吓。因此，如果我的恐惧能让我产生积极的行为，那么我们的企业就不会出现那种时刻。如果我懈怠了，放松警惕了，或犯了错误，那么就有可能发生。此事我不敢保证。

问：*而您一直是保持高度警惕的吗？*

答：我一直在努力，希望自己的确如此。只有在事后你才清楚，否则不可能知道。事后你会说："嘿，我很在行，逃过了这一劫，"或者"我抓住了那次机会。"但是，你事先不可能预见。

问：*英特尔在研究和发展上投入了大量的资金。您认为，接下来*

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

什么最值得您投资？

答：我想，目前我无法确定。我们正致力于接下来几代微处理机的开发，有很多因素需要考虑，包括构造、芯片技术、设计技术、不同的路由器尺寸、生产技术以及利用微处理机的软件。这涉及很多活动，所有这一切向我们和世界提供新一代的计算能力。

但是，我们的大部分精力都集中在核心业务上，即计算和通讯，以及使之更好、更快并且执行更多的任务。



英特尔公司雇员

问：您是这个国家的移民，您实现的不仅仅是美国梦想。我想知道，作为一个新移民，在您的生命中是否有什么经历让您在英特尔取得成功，或是让您有了一定的动机？

答：很多人都设法在我过去的经历中寻找成功的原因，我却不能。我的意思是，我走过了自己的一生，整个一生我都必须保持精力充沛，但并不是只有我一个人这样。大多数在更年轻的时候移民美国的人都必须有相当好的体力，以适应新的社会、新的语言、新的做事方式。你必须让自己体力充沛，丢弃以前的生活。一些人做得不错，其他一些人则不尽如人意。因此，同样是移民，却不能确保在美国或其他地



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方取得成功。

问:如果安迪·格鲁夫不过来的话,英特尔会怎样?如果您去了别的地方呢?

答:我从来都没有那样想过,但是,我想过,如果我不去英特尔的话,我会去哪里?

问:这也是一个很好的问题,我们很感兴趣。

答:英特尔对我很不错,我想我在其他地方也会干得不错,但我在这里正好有幸为戈登那样的人工作,他鼓励我改变和拓展自我,如今依然如此。

我从研究生毕业后就开始为戈登工作,到飞兆半导体公司和英特尔公司为他工作,我们两个人在一生中都在改变自己,而他一直都是我的良师益友。这件事非常幸运,跟英特尔其实关系不大,只是私人交情。我希望能够为我们的友情做出相应的贡献。我想,在过去的 28 年里,我为英特尔做出了自己的贡献,但是,我知道英特尔也给了我一个舞台,帮助我茁壮成长。这是一个非常好的互利关系。

我喜欢自己做的事情,喜欢跟我共事的人。这样可以人尽其才。

问:您的职业使您变得非常富有,也使英特尔的股东们变得很富有,全国的个人电脑用户也从中受益。您认为,有朝一日您离开英特尔的时候,会如同您书中写的那样,您将是最后一个知道这个消息的吗?或者说,这是不是您担心的事情之一?

答:这件事我想过很多次,以前真的想过,因为我看到在英特尔以及其他公司里,很多人都待了很长时间。我是打算在某一个时期离开英特尔,我希望离开的时候,人们的反应是"为什么要走",而不是"是时候了"。所以一方面,这是一个因素;另一方面,我喜欢自己正在做的事情。因此,最好的答案是,宁愿太早而不是太迟。天知道我是否能客观、自律地来做这件事,但这是我的目标,

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章　弗雷德·史密斯



联邦快递公司创始人、总裁



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如果说弗雷德·W.史密斯白手起家，建立了价值亿万美元的企业，这并不正确。他的确创造了每年纳税200多亿美元的快递企业，但他所做的不止这一些。在创建企业的同时，他帮助摇摇欲坠的美国邮政业更及时地为顾客服务。此外，他购买数千家小型技术公司的产品，从而支撑了这些公司。由于他的快递公司创造了最佳的服务纪录，这使得无数家公司在各自的市场上表现得更加出色。可以这么说，弗雷德·史密斯创建的联邦快递关系到几百万人的生计。

但是，史密斯还有另外一项成就。他是一位罕见的人物，从企业家转型到经理。史密斯证明自己不仅能够大胆构想一个企业，而且还善于日常的经营管理。

弗雷德·史密斯于1944年8月11日出生在田纳西州的孟菲斯(Memphis)附近，他的父亲是一位奢华的南方商人，在大萧条时期，靠经营汽车服务和饭店发了大财。史密斯去北方上学，并于1965年进入耶鲁大学，在此期间，他在一篇经济学学期论文里提出了关于联邦快递公司的构想。他坚信，美国经济将越来越依赖于技术，所以他觉得不久就会有把包裹或文件速递到家的市场。史密斯的这种想法有多超前呢？太超前了，以至于他的经济学教授给了这篇论文一个"C"。

1966年，史密斯毕业了，获得了经济学和政治学的双学士学位。他先后两次作为海军陆战队队员在越南服兵役，获得一枚银星勋章、一枚铜星勋章以及两枚紫心勋章。一次，越南人的一颗子弹射穿了他头盔的下巴扣带，但他却没受伤。

史密斯对其战争经历至今依然难以忘怀，但在当时，这段经历也促使他开始干些什么。"我非常厌恶破坏，越南战争回来之后，我决定要做一些有建设性的事情。"他有一次回忆道。

他花了几年的时间让投资者相信，他提出的关于价格公道的快递系统的想法一定能够实现。但是，在1973年3月，联邦快递开始了它的第一次飞行，史密斯从投资者、银行家、亲属好友们那里筹集到了惊人的4 200万美元资金，联邦快递从而成为当时启动资金最雄厚的企业。联邦快递的业务遍及25个城市，第一次总共运送186个包裹。如今，每个晚上都有200万吨的包裹从联邦快递的孟菲斯分理仓库飞速运出。

然而，联邦快递并没有立刻取得成功。史密斯指出："任何大的变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

革都非常困难，因为你是跟常规思维背道而驰的。"他回忆了自己在推销联邦快递时所做的事情。"联邦快递的问题在于它是一个网络系统，你无法在网络问世之前推销它。因此，要推销一个网络系统，前期就必须积累大量的资本和财富。"

飞机、卡车、仓库和办公室，一切都必须到位，准备就绪之后，史密斯方可以向美国经济推销他的概念。这是一项惊人的挑战。

史密斯能够保持幽默和谦逊，这种品质使得他顺利战胜这项极大的挑战。他可以指挥 500 架飞机、36 000辆卡车和120 000名雇员，但是他从来不看重这些。他对自己创建联邦快递一事一直保持低调。

"记住，我曾经在越南的海军陆战队服过役，"史密斯说，"因此，我们其实在谈论金钱，不是生与死的问题。如果我不保持低调的话，我就会因为冲破重重阻力组建公司一事而沾沾自喜。但是，一旦上了路，你就会有些失去理智，要一直朝着既定的目标前进，因为目标给了你巨大的动力。"

有趣的是，史密斯说他从未让自己或公司去仿效人家，他也没有兴趣要通过自己的想法发财致富，他看到的是一种能够彻底改变经济运作模式的方法。



从企业家转变为经理有多难？这两种人物的个性是否互相排斥？

史密斯却不这样认为。但是，他确实承认，让一个企业运作起来要消耗大量的精力，这使日常管理比许多企业家想象的要难得多。"许多人这样想：'我只要朝前看，把握大方向即可，让其他人关注那些日常事务。'但这其实不是一件容易的事。"史密斯说。然而，企业若要成功，就要允许企业的创始人不断创新，这一点很关键。



朝前看，这方面史密斯很在行，在下面的谈话中，史密斯看到了在不同的几个经济领域发生的深刻的变化。考虑到他曾经是一个具有远见卓识的人，你最好继续听听他的故事。

弗雷德·史密斯与他的第二任妻子戴安娜生活在田纳西州的孟菲斯，共生育了 9 个孩子。

问：企业家的成功要看他的远见卓识——获得并实现远大的想

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

法。联邦快递真的改变了美国经济的运作模式，当初您是怎么想到要创建联邦快递的？

答：我拥有关于联邦快递的最初想法，可以一直追溯到20世纪60年代中期，当时我在大学里写了一篇经济学论文，阐述了计算机将对经济前景造成的变化。我断言，为传统企业服务的物流系统将无法适应计算机化的社会。我的意思是，传统的配送体系是建立在当地和区域等多个层面的基础设施之上的。

那种基础设施给从事计算机产业的人带来一个问题，即他们能否开拓市场取决于他们销售的计算机是否能一直正常工作。因此，如果IBM打算把一台计算机出售给得克萨斯州的一位银行家，对银行家来说，IBM是否在纽约的阿蒙克(Armonk)生产计算机都无关紧要。如果计算机想替代职员实现银行转账的话，那就必须每天保持正常运行。

因此，像IBM这样的公司必须拥有一个物流体系，随时随地为计算机提供零部件，以备不时之需。否则，公司就没有能力进行临时的组装和修理。这就是建立联邦快递的最初想法，我们将成为IBM等公司所需要的运输系统。

后来，为物流服务的一整套方法建立了，包括配给中心、渠道、综合的航空和地面系统。但是，最初的想法是，你必须建立一个统一的物流体系，这样可以确保计算机世界所需的零部件每天都有供应，以满足各地客户的需求。

问：我明白了。这是不是那篇没有得"A"的著名的学期论文？

答：这有点儿像一个虚构的故事，有点夸张，但是，我知道，这已经变成了一个伟大的故事。每个人都喜欢炒作名人的事情。一天，有人问我："你那篇论文得了什么成绩？"我就回答："我其实已经记不太清楚了，我想还是老样子，不温不火的'C'吧。"这在现在已经成为联邦快递创业史上的一个故事了。

问：让我们假设，这是事实，而不是虚构的。显然，那个教授没有看到您所看到的东西，作为一名企业家，就需要高瞻远瞩。您怎么会有这种先见之明的呢？

答：我想，如果你回顾一下大多数企业家曾经有过的种种想法，就不难发现一个共同点，他们看待事物的角度与当时传统的思维不同，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种现象很普遍。

问：这种观点或视角能学会或教会吗？还是与生俱来的？

答：我想很多是靠运气，刚开始的时候，大概主要是一种直觉。但是，我确实认为，你可以教会人们如何以那种模式思维。我喜欢"万花筒思维"(Kaleidoscope Thinking)一词，我想，这是《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)的前主编罗莎贝斯·莫斯·坎特(Rosabeth Moss Kanter)创造的。她想通过这个概念来传递一个信息，如果你遇到了一个经济问题，你就转一转万花筒，进行反复思考，从不同的角度去看，或许你所看到的东西就会与平日里的大不一样。

问：因此，您必须不断思考，不断用不同的方式分析，尽可能地利用信息。我知道，获得信息的途径之一便是每天阅读四个小时。您管理着联邦快递这样一家巨型企业，怎么可能每天抽出四个小时呢？您都阅读些什么？

答：我不常看小说，只是偶尔看看。我是说，我会在凌晨 2:00 起来看凶杀类的小说。但是，我阅读大量历史、经济和管理方面的书籍。我很喜欢阅读，这是我的一大爱好。我并没有强迫自己，而是由衷地喜欢阅读。比起看电视来，我更喜欢看书。



问：在您的阅读中，哪本书对您的影响最大？在您的脑海中，有没有对您真正有帮助的书？

答：很难说有这么一本书。我想，很多管理类的书籍你必须要有，这有点儿像你的基本藏书。如果你对管理感兴趣，你就要回顾历史，阅读亨利·法约尔(Henri Fayol)和弗雷德里克·W. 泰勒(Frederick W. Taylor)的书。当然，你必须要理解彼得·德鲁克(Peter Drucker)和迈克尔·波特(Michael Porter)说过的话，以及最近的罗伯特·沃特曼(Robert Waterman)、汤姆·彼得(Tom Peters)和迈克尔·哈默(Michael Hammer)。我并没有许多特别重要的经济类书籍，刚才我列了一份书单，我想，那些想阅读这些书籍的人一定会受益匪浅，为经济思维打下非常扎实的基础。



我想，对我来说更加重要的是，那些关于人们用不同的眼光看待事物以及如何创造机遇的故事。我最喜欢的其中一个故事是关于汉斯·塞莱(Hans Selye)博士的，他是诺贝尔奖得主，创建了应用于现代医学的精神创伤理论。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他过去同我们讲过关于他自己的故事，当他还是一个年轻的助理研究员的时候，我想应该是在罗彻斯特(Rochester)大学，他参加了一个实验，有一天，他培养出了细菌，他看着看着，发现这些细菌被绿色的霉菌吞吃掉了，他一年的心血全白花了。当然，他看到的这种霉菌叫盘尼西林。

英国一位名叫亚历山大・弗莱明(Alexander Fleming)的医生能够看到塞莱看到的东西，知道能够用它来救助生命，而对其他医生来说，他们看到的仅仅是非常令人讨厌的霉菌和灰尘。因此，弗莱明发明了盘尼西林，从而改变了世界。他只是与汉斯・塞莱看问题的角度稍稍有些不同。



联邦快递公司的孟菲斯中心(1981年)

问：*因此，您对经济有一个宏观的视角。您当时是如何把联邦快递建设成如今遍布世界各个角落的跨国企业的呢？*

答：联邦快递的建立最初有一个前提，那就是即将发生变革的大型的计算机化的社会需要一个不同的物流体系。我后来用来解决这个经济问题的方法其实是建立一个巨大的仓储空间，或者说，是一个电信站。从传统上来看，交通运输走的是点对点的路线。因此，我就会在A点与B点之间开展航空、铁路与公路运输。计算机时代产生的业务处理问题非常像通讯问题，因为我必须同时把许多点连接起来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，方法是要建立一个仓储空间或者一个电信站。你只需要通过中央集成系统连接各个点，无需在点与点之间设立联系站。

如果你单独处理一项业务，那看上去效率非常低，例如，经过孟菲斯的一个中央站，把货品从底特律运到明尼阿波利斯(Minneapolis)。可是，当你把所有的业务统一放在网络系统中来处理的时候，效率就大大提高了。然而，没有人真的像我们那样广泛地应用网络。我的意思是，当然，我并没有发明这个东西。印度的邮局在使用，达美航空公司(Delta Airlines)也在使用，然而，把它应用到物流世界却是独一无二的。

我明白的另外一件事，是一家公司能够同时运作卡车和飞机，这与我的行业背景有些关系。从历史上来看，它们分属于不同的公司。

因此，在全国建立一个储运仓库和综合的航空/陆地系统，这样我们就能跟人们这么说："瞧，如果你让我们在任何一个网点向你提供零部件的话，我们马上就能给你的顾客运货。"我们还必须做其他许多事情，譬如募集资金。为了能使我们的公司经营方式迎合顾客的心愿，我们要打破所有的政府障碍，不依据某些官僚或管理部门行事。然而，正是对市场的基本了解和不同的满足市场的方法，才使得联邦快递成为现在价值100亿美元的公司。

问：一个家喻户晓的名字。这是一种硬推销吗？

答：哦，当然，绝对是。我想，任何一次大变革都很艰难，因为你违背了传统的思维模式。联邦快递的另外一个问题在于，它是一个网络系统。显然，你只有在网络形成后才能进行推销活动。如果你进去跟人说："我拥有纽约和芝加哥之间最好的电话服务系统。"别人就会这么回答："等你能够为美国的大多数地方和全世界服务的时候再回来吧。"因此，这种推销是非常艰难的。

所以，在推销网络之前，必须要有大量的前期资金和资产。

问：那肯定会障碍重重。募集资金可能会出现困难。但是，如果您现在回想一下，以前有没有出现过一个转折点或一个需要克服的障碍？

答：我想，我们最初所做的最大的一件有用的事情就是，通过不是一次、两次，而是三次全面且独立的市场调查来判断消费者需求。我们的调查表明，市场上确实有一种对网络系统的巨大需求。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问:那是在您募集资金之前?

答:是的。因此,我们有充分的证据表明,这种网络的确有市场。你在别人连想都没有想到之前就必须生产一些产品和提供服务,这种网络却不是这么回事。我们有能力证明,市场上有一种巨大需求,有人将解决这个问题。回想过去,这或许是我们做过的最重要的事情。

问:您有没有遇到过一段最艰难的时期?

答:有很多艰难时期,很难特意挑出一段。我的意思是,这就是典型的你不知道你将身处何方,否则你就不会去做了。

创建联邦快递的问题还是在于,它是一个网络。网络必须拥有最基本的交通运输水平才能赚钱。因此,你经历了一次重大的低谷时期,但当你一旦跨越巅峰,你就会感到欣慰,因为每一次增加的收入都很快成为了底线。这就是联邦快递发生的一切。

问:在头几个月,您一定感到非常悲观。您是如何来应付情感上的起伏的?

答:你要记住,每个人都是过去的产物。我曾经参加海军陆战队并在越南服役,我们在这里真正谈论的是金钱,而不是生与死的问题,所以我始终能够以这种观点来看待事物。如果我没有这种观点的话,我想我在情感上一定会被企业合并时期的困难所击垮。然而,一旦开始上路之后,就像大多数企业家一样,你有些疯狂,有一种力量驱使你向终极目标前进。庆幸的是,这是精神焕发、斗志昂扬的。

问:像狐狸一样疯狂?

答:我不知道,如果我真的像狐狸一样疯狂的话,我或许会做得更聪明。

问:那像什么呢?

答:我只是想,我本来可以做出另外一些决定,这或许能减少我曾经承受的痛苦,但是没有第二次选择。

问:有关资金、想法还是别的什么决定?

答:我可能会做出一些放慢脚步的决定,或者对于我们当时使用的一些设备做出调整。我指的仅仅是策略上的决定。回过头看,我想,大多数的重大决定是正确的。

问:现在让我们谈谈风险。风险,或者说冒险的能力,能使一个企业家与众不同、脱颖而出。但是,当然冒险有两种,有愚蠢的冒险和聪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

明的冒险。能否请您谈谈对风险的看法，以及作为一名成功的企业家，应该具备怎样的冒险精神？

答：在我看来，企业家必须要面对的最大的风险来自于内部。他们必须决定什么事情值得他们用时间和生命去完成，因为大多数的新思想会遇到非常大的阻力，有可能是市场的阻力、资金的阻力，或者强大的竞争对手的阻力。但是，把大多数重要的想法从酝酿阶段提升至可持续成功的水平，差不多需要有一种狂热的态度。有很多人刚开始成功了，却无法把成功进行到底。

所以我认为，想成为企业家的人首先必须跨越那座桥，这比许多日常的生产制造事务要重要得多。他们必须扪心自问："我是否要全身心地投入到每周一次、月复一月的工作会议中，致力于想法的实现？"当然，不是任何人都会这样做的。

问：一旦您有了这种敬业态度，随之而来的是资金募集问题。如果光有想法却没有资金，是不是也没戏了？

答：这要看是什么想法。我是说，我一直羡慕那些拥有无需资金的想法的人，那是知识不动产，譬如软件，为这种企业募集资金是相对容易的事。联邦快递在某种程度上已经向人们表明，注入启动资金可以获得丰厚回报。

现在有专门为企业家提供资金的行业，我想资金已经不再是一个障碍了。我们那会儿是这样，但今天不是。因此，我认为，如果你有一个不错的想法、美好的前景以及优秀的管理团队，那你就能募集到资金。

问：您曾经是否有过打算认输的一刻，或者甚至考虑过认输的一刻？

答：当然有许多痛苦的时刻。但是，相对于我在东南亚服兵役的那段时期，这些痛苦似乎比较容易控制。我记不起我曾经想过要放弃一切，但是我相信应该有过那样的时刻。

问：对了，您有没有从其他行业的一些杰出人士身上获得灵感，或者说，您是否以他们为榜样？

答：我不知道自己是否有学习榜样，我只是在做自己想做的事情。我感到，我们正在做的事情将改变经济的运作方式，这是一次重要的社会发展。我想，如果说得高调一点的话，我这么做并不仅仅为了赚钱，而是"必须要这样做，世界的运作方式应该是这样的"。当然，今天



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的世界就是这样运作的。

联邦快递对于计算机时代的作用就如同快速帆船对于19世纪的作用。我们就好像为造船业和时尚商品业提供了公路和大型驳船等运输体系。任何价值高度增长、高科技的企业都依赖联邦快递或者能与之竞争的快递网络，向各地销售产品和提供服务。

因此，我认为最初的想法对我来说是一股巨大的动力，使我能够摆脱许多痛苦。

问：刚才您提到了昙花一现的快速帆船。

答：快速帆船的确是昙花一现的，或许这个比喻不太恰当。快速帆船当时仅仅是满足某种特殊市场需求的最快的交通工具。

我想，我们并不是依赖形式或者技术。换句话说，如果有人给我们带来了一台机器，这台机器能够使我们把事情做得更好，我们就会采用。我们不会仅仅依赖快速帆船，我们会用新的技术替代快速帆船。

问：在最初的想法获得成功之后，您是如何来实现一些新的想法的？在任何企业中，变革的步伐比25年前有了显著加快。接下来您打算做什么？您既关注自己的企业，又把目光投向新的挑战，您是如何做到这一切的？

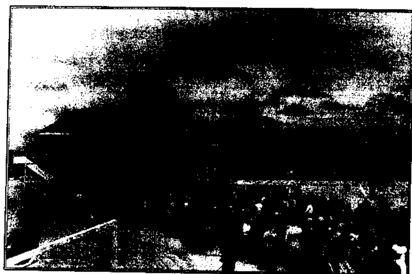
答：我认为，我们在近年来所遇到的最大的挑战是全球化和信息革命，这也是联邦快递早期想法的一个自然演变。正因为我们是为信息革命服务的，我们也就成了它的孩子。今天，我们首先是一个大型的在线信息网络，拥有许多物质资产和杰出的员工。如果没有非常先进的信息加工设施，我们就无法开展目前的经营活动。

第二个挑战很难被意识到，即我们的服务对象是基于全球经济的行业。世界各地的高价值增值和高科技的产业比传统产业的增长速度要快得多，例如，半导体企业就比沥青生产业和伐木业的增长速度快，所以我们自身也必须得向全球化转变。这意味着要大大打破旧的格局，因为我们想在全世界建立的体系不符合传统的计划管理制度。这需要花大力气去完成。

在过去的10年中，全球化和信息密集是两大动力，促使我们再上一个新的台阶。

问：您非常善于利用新的信息技术，您如何来评价和分析新技术，从而挑选出对您来说最有利的技术？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



庆贺联邦快递货物运输的更新换代（1980年4月）



答：首先，不瞒你说，我不是一个技术人员，当然更不是什么信息和电信技术的专家。我只是看得懂而已，我想我明白什么是最好的，它能为你做什么，它的发展趋势如何。在这种背景下，我想我就有优势同全国乃至全世界的信息和电信技术领域的优秀人才一起合作。我们其中一个信息主管现在是美国电报电话公司（AT&T）的首席信息长官。我们以前的商业合作伙伴曾经管理过麦考—蜂窝公司（Mc-Caw Cellular），现任网景公司（Netscape）的总裁。

这些人在现代信息圈子里都大名鼎鼎。因此，我只要明白，我们需要用信息技术来做什么，或者信息技术能为我们做什么。再者就是，网罗一批在这些尖端领域游刃有余的优秀人才，这能使我们在信息技术方面保持领先优势。

问：就变化的速度来看，如今的经济圈子似乎在缩小。一切新事物都来得如此迅捷，结果是什么呢？您认为速度会一直这样快下去吗？会不会出现一个无法赶超现在速度的超负荷点？

答：我想，最终来看，时间就是金钱的概念是正确的。如果你看一下现在的经济发展速度，你就会发现，这与40年前麻省理工学院的福里斯特（Forrester）教授所做的一些研究有着直接关系。

从本质上来看，他当时提出，许多经济活动不会创造价值。这些

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仅仅是产品生产或经销的中间环节，并没有为顾客带来什么。当然，日本人学会了"时间就是金钱"的管理技术。质量运动也是提高速度的重要部分，因为速度太快就会暴露缺陷。事实是，运营得越快，也就是说，周期越短，从竞争和质量的角度来看，一切就会越好。

现在有一些企业置价值合理增长幅度于不顾，一味地追求速度，我想，在一些百货行业，你无法通过提速来创造很多价值。但是，在大多数行业，你却做得到。然而，我认为，越来越多的经济活动属于后者而非前者，因为这是世界经济体的成长部分。

问：由此看来，是否就不会减速？我们会保持高速运行，甚至越来越快？

答：你只要想想我们平日里做的一些平淡的事情，例如，我们去买一条牛仔裤，如果商店提供的商品质量好，服务快，那么它的竞争者就输了。如果购物的那家商店提供的牛仔裤种类不多，你无法挑到称心满意的款式或质地，那么商店就损失了一笔生意，你就会到其他地方去买其竞争对手的商品。

但是，如果通过快速的物流体系，你就会有很多库存，商品种类繁多，并且投资也低廉。只要不断补充货源，你就会有很多赢利方式。首先，销售增加；其次，成本降低；再者，顾客满意，市场份额扩大。

因此，大多数行业如果能够像这样提高速度的话，就可以击败他们的对手。

问：企业家最需要慎重的事情是，如何把身为企业家的经验运用到管理上。对有些人来说，这两套不同的技术之间的转换很难实现。您认为，实现这种转换的关键是什么？

答：自律。我想你必须知道什么是好的企业家，什么是好的经理，并且严格遵守这些准则。

问：那么，让我们从企业家的话题开始。是什么铸就了一个好的企业家？

答：我认为，首先，一个企业家必须要有高瞻远瞩的能力，即预见未来而不是现状。用有别于传统的眼光来看待事物，这样通常会给企业带来机遇。

其次，企业家还需要有一种努力实现目标的坚持不懈的精神。就企业管理而言，很多文章都报道了人们如何成为优秀的经理。这是一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

种后天可以学到的技术。因此，对企业家最基本的要求就是了解这些技术，然后自觉运用它们。

问：您能列举一些您认为重要的管理技术吗？

答：任何一个管理职位面临的最重要的事情就是组织。我的意思是，你必须有组织地开展工作，制定一份经济计划、人事计划以及营销计划。想想管理系的法国学生亨利·法约尔(Henry Fayol)，他把我们在学校学到的东西做了一个归纳：计划、组织、人事、领导和控制。如今在高科技部门和传统的钢铁企业，的确是这样一种情况。有很多人可能希望事实不是这样，希望我们能够脱离这些日常事务。这听起来更加有意思，但是，组织管理原则已经应用了很长时间，至少有 75 年或 80 年了，或许最初是为公路行业设计的，后来被许多企业修改后采用，有时卓有成效，有时则变成扼杀企业的官僚束缚。

但是，有很多关于如何成为一名优秀经理的学术研究，声称只要愿意学习这些原则，能够自律就可以了。

问：因此，您认为自律是关键？

答：绝对是。例如，企业规模发展得越大，有效加强员工管理就越为重要。如果你不是那种能自觉树立威信的人，也就是说，会纵容员工偶尔犯些错误，你就无法成为一名优秀的高级经理人。

因此，我并不认为一名企业家的动态个性是成为优秀管理者的一大障碍；相反，我认为，优秀管理者绝对会是一名好企业家，当然，不仅仅在公司内部。最近，人们越来越意识到，缩小规模、放慢发展速度和各种形式的企业重组非常重要。然而，从多方面来看，谁输谁赢取决于企业家品质以及新产品和服务的开发，对大型企业来说也是如此。

问：这意味着革新？

答：对极了。

问：对于企业内部革新的思考与最初想法的形成有区别吗？或者，是否是同样的思维模式？

答：我认为，它们的思维模式是相同的，都着眼于问题，从不同的角度和观点来看待问题。我们是否还有别的方法把事情做得更好、更加低廉、更加实惠？我们每天都在思考这个问题。

问：您是否认为，一旦身处一个企业环境之中，您就很难成为一名有创新意识的思想家？这是否还不如做一个仅仅拥有远大计划的企



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业家来得容易？

答：当然啦，因为要维护一个企业的正常运转需要花费大量的精力。许多人这么想："我只管企业的发展前景，日常事务由他人来操心，这样就不会受拖累。"但事实并非那样简单。当你打算着眼将来实行革新时，尤其在一家大型企业，你就不得不考虑过去和现在的种种情况，在改革道路上你要扛很多包袱。你可能在许多年前已经决定推行某种体系，如今为了改革，却需要一种不同的信息传播结构。

你不可能假装现行的体系不存在，所以当你着手改革时，就必须考虑过去的决策。

问：您提到了肩上的包袱。您曾经在越南服过两次兵役，显然该经历使您深受影响。您能否谈谈当时的情况？该经历又是如何继续对您目前的性格产生影响的呢？

答：我想，我在服兵役期间学会了卡车司机和飞机装载人员的思维方式，他们的想法与管理界和企业界的人士不同。我是说，生产人员与管理人员往往有着不同的背景、不同的抱负和观念，他们之间的差异非常大。

在过去的几十年中，你一定看到企业界越来越重视管理，我喜欢把管理定义为一门艺术，它促使一个集体中的个体各尽所能，共同为集体目标而奋斗。我想，社会学家或者心理学家会称之为一种量力而行的行为。为了保持现状，不被解雇，你只需花费最小的力气；而要想得到最好的工作，你就得力尽所能。

人们发现，优秀的团体管理非常值钱，如今也就越来越把它当一回事。体育界和军事界早在数年前就意识到了这一点，在军事界甚至可以追溯到几百年前，因为综合来看，在军事作战中，当个人目标升华为团体目标时，除了"今天我想活着"之类，应该还有更高级别的目标。我觉得，深谙蓝领阶层的管理和领导方法对我的工作非常有价值。

如果我在银行业或者软件业，或许没有这种必要。但我经营的是运输业，为了给顾客创造价值链，我们结合了大量高科技和精密设备，所以你必须清楚地知道员工们的奋斗目标。

问：在您的职业生涯中，您认为不得不做的最难的事情是什么？

答：是做决策，很多时候，由于路况图不够清晰，如果你没有做出正确的选择，那么就会朝不同的方向走。空白表格、经济书籍、你的顾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问或董事会都无法帮你指点迷津。你已经朝着不同的方向上路了。这种情况在联邦快递内部已经发生过好几次。

20 世纪 70 年代的时候就有一个很好的例子，当时我们意识到，如果不开发大规模的信息和技术体系的话，我们就无法满足顾客的期待。我学的是自由艺术专业，这种挑战对我来说令人生畏。如何来实现这一切呢？你必须拥有最出色的员工，并且愿意冒点风险，然后就径直上路了。当然，我们做到了。如今，我们的快递人员拎着小型手提电脑，卡车里安装了小型数据连接设备，我们每天要对上万件事情进行实时处理，该情景世界上几乎每一个人都已经目睹过。这一切都源于一种基本的信念，那就是我们不但要建立庞大的运输体系，还必须要成为一个庞大的信息和电讯网络。

因此，如果你想尝试的话，那么做出这些跳跃式的决策是最难的事情，因为没有现成的战略图。

问：回顾 1973 年您刚开始创业的时候，当时您想过公司会发展成今天这样吗？

答：我不知道。当时我想，我们在做的事情非常重要，它将改变人们在某些行业的经营方式。但是，我怀疑当时自己是否想过能发展成为如今这么一个拥有大约 120 万名员工的规模。

问：如此看来，您当时估计竞争对手要比现在的实际情况多得多？

答：我想，当时我并不是太在意竞争对手，或许如今回想起来，当时应该在意，因为你知道，我和别人的情况不一样。我真的不知道竞争从何而来。别人经营的是传统的运输公司，与我们的经营方式完全不同，顶多也就是模仿我们的体系。许多公司失败了，现在只剩下极少数的几家公司提供与我们一样的服务。

问：您是愿意挑战有实力的还是比较逊色的竞争对手？哪种挑战性更大？

答：挑战一个非理性的竞争对手最令人沮丧，因为他的行为实际上并非受经济决策驱使，而是受个人或者生存之类的因素主导。因此，我想我更愿意挑战有实力的竞争对手，因为他们会做出理性的决策。

问：您能指望他们这些人？

答：对。

问：您还会接受他们的挑战吗？



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：到了现在这个年龄，或许不会了。但也可能会采用别的方法，但愿能干得更漂亮些。

问：对于那些希望给美国企业带来巨大变化的人，就像您曾经做的那样，您有什么忠告吗？对于那些正打算实施这些伟大想法的企业家，您又有些什么忠告呢？

答：可能我想说的是，你必须认真评价一下自己是否能够全身心投入。总的来说，时间是我们人类唯一拥有的东西。我的意思是，物质的东西远不如时间有价值。如果不信的话，可以问问暮年身患重疾的人，为了再多活一年或者两年，他们会拿什么去交换？很可能他们会倾其所有去换时间。年轻的时候，你对时间没有清晰的概念；但等你老了，时间就会变得很重要。

因此，我觉得首先他们得愿意投入时间去做，而不能随心所欲；其次，还应该学会从企业事务中获得满足和乐趣。如果这座桥跨不过去，他们就到不了对岸，因为这是一件需要全身心投入的事情。

想想比尔·盖茨(Bill Gates)。天哪！他的成功简直让人不可思议，他或许是 20 世纪后半叶在经济界最成功的人士，但据我所知，他投入了大量的时间，并且从中找到了乐趣。因此，在这个阶段，最重要的是时间而不是金钱。

问：不是为钱？只是为了个人的满足？

答：我很少看到一个企业家是在金钱的驱使下获得成功的。他们的动机通常是想改变世界，因为他们喜欢自己所做的一切。我认为，这些是基本的创业要素。

问：在众多企业家当中，您最崇拜谁？

答：哦，很多。其中一位就是位于我们总部所在地孟菲斯的施林—普拉公司(Schering-Plough)的埃博·普拉(Abe Plough)先生，他研发了名为科普顿(Coppertone)和圣·约瑟夫(St. Joseph)的阿司匹林。他一直活到九十多岁，过去每隔三四个月总是打电话让我去看他，一直以来都是这样，他是一个极其睿智的人，有很多好建议。我非常崇拜他。

问：他给过您什么建议？

答：他以前一直跟我说："孩子，你知道跻身优秀企业的秘诀是什么吗？"我说："不知道，普拉先生。"他会说："要有优秀资质。"要跻身优秀企业，你必须具备优秀资质。我的意思是，很多企业都非常糟糕，只

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有优秀的企业才能做强做大。他经常说："记住，你的资产会时多时少，而你的债务总是保持不变。"诸如此类的话。他是一个非常直率的人，对基本的经营原则思考颇多。

从学术方面来说，我还崇拜其他许多人。当然，你会崇拜比尔·盖茨和汤姆·华特逊(Tom Watson)，以及可口可乐公司的罗伯特·伍德拉夫(Robert Woodruff)。我也极其崇拜达美航空公司的考拉特·伍尔曼(Collet Woolman)，因为他是一个非常低调的人，他深知，如果创业者没有一个优秀的扎实的管理体系作为后盾，那么后果将不堪设想。许多创业者由于给后人留下的管理体系非常薄弱，使得企业最后陷入了困境。

问：什么事情会让您夜晚睡不着？天底下您最大的烦恼是什么？

答：我一般不会因为考虑生意上的事而失眠。我喜欢自己正在做的事情。我想，对此我有着良好的心态。但是，我最关心的是将来，作为一个全球化的社会，我们必须对世界的运行方式达成一致。现在我们还没有做到这一步。我认为，目前世界的许多地方都有风险，例如，中国的发展速度很快，但是对于经济活动的运行方式持有非常不同的观点。并且，我认为，如果不达成一致的话，我想全球化的经济就无法按照大多数人的愿望运行。

想想美国初期，如果纽约对于那些想把货物从宾夕法尼亚运到马萨诸塞进行销售的人征收关税的话，美国的今天还不知会怎样。如果全球各国对此无法达成共识的话，那么就会随之产生许多问题。

问：但是像您这样在这些国家做生意的企业领导，对此完全可以起到作用。

答：跨国企业的经营者必须要理解把蛋糕做大的好处，并且朝共同的目标奋斗，而不是想方设法为自己争取更大的蛋糕。我认为，这一点非常关键，当然做起来也很难，因为这会导致很多企业间的混乱局面。我的意思是，在任何一个以市场为基础的企业环境中，都会有赢家和输家。并且在世界上的很多地方，人们还是不愿意这样做，尽管很显然，这是促进人类活动的最佳途径。

问：虽然您说自己不是一个技术人才，但是，您创立公司却正是基于您对计算机进入前沿的技术时代的看法，这真是不简单。你认为下一个重大的事件是什么？



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：我想，人们还没有意识到互联网的威力，它将带来巨大的变革，让人们买卖东西不受时空的限制。这在世界历史上还未曾有过，它将给各地的经销商增添巨大的压力。如果你能够在网上比较世界各地的供应商开出的价格，那么，任何物品的溢价销售都是很难实现的。

这对于许多企业来说，无疑是一项很大的挑战。许多新兴的技术将给人们的生活和社会的组织方式产生深刻的影响。当计算机能够非常正确地识别你的声音的时候，许多职业将发生变革。当你的字迹能被电子仪器以非常高的可信度识别的时候，许多工作又将发生变革。我认为，生物技术革命将创造一些人类历史上前所未有的最大的挑战。

所以，因特网将使时空不再成为制约因素，在如今互相联网的世界经济体中，将会出现这些不可思议的技术发展，许多社会动荡也就随之产生。我想，这就是我们所面临的事件。

问：*您认为相比过去而言，这是否会成为企业家富有成效的时代？*

答：假如世界各地的政府让企业家们自由发挥的话，我想这或许将成为他们最好的时代。这对蓬勃发展的 21 世纪来说，真的是一个难题。从熊彼得(Schumpeter)、德鲁克(Drucker)，到西奥多・莱维特(Theodore Levit)，作为过去 50 年或者 60 年经济的见证人，他们一直把企业家的开拓精神看作创造财富的不可言状的要素。它创造价值。但是，这种精神意味着，你必须能够自由地去追求那些远大理想。如果你在一个管理体制中无法实现这一切的话，那么你永远都不可能受益。

想想联邦快递。如果我们不对管理体制实施变革的话，我们或许就不存在了。因此，这并不是政府允不允许你这样做，而是如果仅仅停留在政府这一层面上的话，企业就不会产生开拓和创新。

例如，撤销运输管制的头等大事并不只涉及运输公司本身，而是由及时的变革所导致的系统管理的大革命。对此，没有人曾经预见过。在撤销运输管制的辩论中，也没有人曾经这样说："取消落伍的商业措施会产生几十亿美元的经济利益。"但是，经济利益的确随之产生了。因此，束缚企业家精神以及经济贸易活动的代价是新事物遇阻和经济利益受损。

问：*显然，促成一名企业家成功的要素有很多。运气有多重要？*

答：哦。很重要。我真希望能够找出所有只差一点点运气就能成功的人。成功的背后有着许多伟大的想法和动人的故事。不过，我觉

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得运气的确是关键。这就是生活，你说呢？你无法控制一切，但生活就是这样。

问：当然，时机也很重要。

答：时机也很关键。相对运气而言，时机稍稍容易控制些，我的意思是，即使你不幸生病了，遇到车祸了，或者失去了一个宝贵的合作者，发生了任何你无法预见的事，你至少还有办法掌控你的时间。

问：我记得您在别的地方曾经说过，如果您早 5 年建立联邦快递的话，或许不是最佳时机；5 年后来看，显然当时的竞争非常厉害。

答：的确如此。

问：您是如何算准时机的？

答：我认为，关键还是要抓住机遇。我的意思是，为什么说比尔·盖茨开发计算机 Dos 系统选择了最佳时机？当时 IBM 决定进入该领域，他们想转包操作系统。于是，比尔·盖茨出现了，显然他看见了商机，并且急于想抓住它。因此，我认为，企业家的雄才大略是与时机或商机分不开的。许多例子表明，企业家的雄才大略只有在历经漫长的一段时间后才有可能实现。

问：您比其他 CEO 做得更好的地方，或者与他们的不同之处在哪里？

答：哈，我比他们更幽默。具体来说，许多经营大公司的家伙都很严肃和忧郁。当然，也有一些人不是这样。但我认为，用带点儿幽默的眼光来正确看待世界，这帮了我大忙。

问：还有呢？

答：我想，我的能力与大多数大型企业家相比就逊色了。但我一直坚信，我对我们的行业和客户群体了如指掌。如果说我为我们的团队带来了价值的话，我希望这就是我的价值所在。

问：您曾经想到过联邦快递会成为一个家喻户晓的名字吗？事实上，如今这个名字已经成了"过一夜物品便能送达"的代名词了。

答：我根本就没想过，当然结果的确如此。最近我们围绕这个主题，对公司的整体形象进行了重新包装。我的意思是，对于联邦快递来说，无论是英语还是中文，物品已经成为一个动词。就像波戈(Pogo)曾经说过："要成为一个伟大的领导者，就得找到一个队伍，然后跑在它前面。"我们只是按照顾客的意愿在做事，我们是联邦快递！



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章　彼得·林奇



富达—麦哲伦基金公司前任经理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

彼得·林奇一直受股市困扰。即使现在他已经退位，用不着天天选股了，林奇还是与股市同吃、同睡、共呼吸。他的困扰始于少年时期，，那时他是一名高尔夫球童，经常为一些投资客端茶倒水，这些人在打球时总时不时谈论着股票。

多年来，股市一直善待林奇。他慧眼识股，用股票上赚的钱替自己支付大学和 MBA 的学费。他的选股本领使他出了名，无论走到哪里，他都会立即被人认出。同时，他还是一名有才华的作家。他与约翰·罗斯查尔德（John Rothchild）合作写了三本书：《华尔街制胜术》（*One Up on Wall Street*）、《战胜华尔街》（*Beating the Street*）以及《学习致富》（*Learn to Earn*），这些都是有关投资方面的书籍。

彼得·林奇于 1944 年出生于波士顿，其父是一名教师，在他 10 岁那年去世了。他的母亲不得不外出工作来养家糊口。"她找到了一份好工作，"他回忆道，"这挺幸运的。"

彼得也找到了一份工作，在当地一家高尔夫球场做球童。正是在那里，他了解了股市，并且开始观察股价波动。那是在 1955 年。

他在波士顿大学靠奖学金取得学士学位，然后又在沃顿商学院取得工商管理硕士学位，毕业后他进入超大规模的共同基金公司富达管理与研究部（Fidelity Management & Research）工作，开始了历时 21 年的职业旅程，并最终成为富达一麦哲伦基金的主舵手。勤奋、好运和敏锐使他管理的麦哲伦基金在 13 年中优于市场的平均表现。他把麦哲伦变成了全国最大的共同基金。

1990 年，他退位了。为什么？"我早上 6:00 点动身去办公室，十多年来，每周 6 天都如此，每个月还有 13 天需要外出。"在一次访谈中，他这样回忆。如今，他为联合公益金（The United Way）慈善组织和天主教会的慈善机构不知疲倦地工作着，募集资金，为波士顿城内的孩子提供奖学金。

自从林奇加入富达，他的投资兴趣便迸发了。林奇非常清楚，投资客很容易在投资中犯错，不仅业余投资客会犯愚蠢的错误，甚至职业投资客有时也会身陷其中。

林奇承认，投资中最难的一件事是当身边一片萧条黯淡时，你要成为一名坚定的信仰者。这与人类的本性正好相反，但是，最艰难危险的时刻往往就是入市的最佳时机。林奇透露，在 1987 年股市崩溃



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后，他几乎清盘了。接着大约3年后，又是乌云盖顶。

"我是说，1990年很可怕，"他回忆道，"我们的经济衰退，在沙特阿拉伯有50万驻军，随时准备向号称世界上第三大军事力量——伊拉克——开战。银行系统出了问题。这一切吓坏了许多人。但是，你的路只有两条：要么相信银行系统，继续投资；要么撤资。如果不信任银行系统，你手头就不该持有股票和基金。"1990年入市的投资客到了1996年，收益翻了1倍多。

彼得·林奇最先承认，股市是一个令人感到羞辱的地方。但事实证明，彼得·林奇与市场完美匹配。



问：彼得，您是全世界最著名的选股大师之一。您为富达管理了13年的麦哲伦基金，在此期间，您的业绩要胜于市场平均表现的5倍，然后，在1990年，也就是在您的巅峰时期，您突然令人震惊地宣布要退位。此后您都干了些什么？您是如何把精力投入到其他事务当中去的？

答：我继续在富达兼职，担任副主席。每周我与年轻的分析师一起工作两三天，我还在理事会工作。但是大多数时候，我都在非经营性机构里面工作，帮助波士顿市区里的孩子们，为联合公益金慈善组织做点善事。主要是一些社会和社区的服务工作，大大小小的机构都有。可以说，过去7年，我就像一个乞丐，到处找人要钱，而不是搞投资。在波士顿，乃至美国，都有许许多多的问题存在。

在我退出麦哲伦基金的管理职位时，我最小的女儿只有6岁，所以我和妻子卡罗(Carol)还无法脱身去澳大利亚或其他地方。基本上我就设法做点慈善事业。

问：您还靠写书来贴补收入，目前已经出了3本书了吧。你在书中提出，个体投资客在选股上完全有能力和职业投资客做的一样好。对此您能做一下解释吗？

答：这有点儿复杂。我是说，个体投资客在一些特定情况下可能会获利。总共有1万多家上市公司，人们不可能在每一家公司的股票上都获利。但请记住，你所需要的只是一生持有几只好股票。因此，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我认为，普通投资客应该追踪5～6家公司，并做深入的了解。如果其中有两三家比较有吸引力，它们一定会有出色的表现。我并不是说，人们一早醒来就拍拍脑门说，现在是时候买进IBM、伊斯曼—柯达(Eastman Kodak)或是一些生物技术公司的股票了。但有些时候，人们的确可以找到一些优质股，而这些股票正是他们应该投资的。

问：您说大家可以去了解五六家公司，具体怎么做呢？他们应该采取哪些步骤呢？

答：个体投资者具有一些得天独厚的优势。例如，他们在某个行业里工作，譬如汽车行业，那么他们就会对该行业以及相关公司的发展情况有切身的了解。假设当小型货车的问世使克莱斯勒(Chrysler)股票开始反转的时候，你是一名汽车经销商，你就会看到这只股票一路飙升。我想，克莱斯勒公司光靠小型货车的业绩就翻了10～12倍。"金牛座"(Taurus)汽车的问世同样让福特的股票劲升。你经营的或许是福特，或许是别克，或许是本田，却看到人们排队争相购买"金牛座"。

因此，当你的行业逐步好转的时候，你比那些所谓的专业分析师提前3～6个月看到了这个情况。如果行业趋势正好相反，你也可以立即抽身而出。可以说，你具备某种优势，最基本的优势。

如果你在零售业工作，你就会看到玩具反斗城(Toys 'R' Us)、家得宝(Home Depot)和沃尔玛，这都比职业分析师要超前。我的意思是，这些公司经营得很不错，这一切你一定都看到了。你一定还看到一些公司开业、停业，最后失去了锋芒。你看到盖普(Gap)两次力挽狂澜，一号码头进出口公司(Pier One Imports)也东山再起。如果你在这个行业，你就会第一个看到这些转折点。

问：这么说来，您第一步先是认清自己所在行业的趋势，接着您会去研究其他企业吗？

答：许多人买股票，却不了解这家公司的经营状况。这是一个典型的错误。你必须能够在三分钟或更短的时间内，向一个10岁的孩子解释清楚，你为什么会拥有某样东西。"大盘正在走好"不是一个充分的理由，而很多人正是出于这个理由才买股票。我以前也这么干过，但关键是，你必须要了解那些上市公司。

因为当股市下跌的时候，如果你对公司不了解，你就不知道是否



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该增仓，你会抛硬币决定，或者到附近散散步。买股票或者持有股票一定要有理由。因此，你要了解公司的业务、经营状况以及他们的竞争对手。

接着你还得看看财务状况。有些公司可能不断亏损，但是如果他们没有债务，手头有 3 亿或 1 亿美元的资金，他们很快就会大显身手。因此，你可以找 10 家身陷麻烦但财务状况还不错的公司看看，这很容易找的。你看一下资产负债表，上面会显示有大量资金，没有债务。没有债务意味着你可能会亏损，但不至于破产。所以，你确信，这家公司在两三个月之内没有问题。

而有些公司负债累累，没有资金，他们就会打算撤离此类公司，一切都结束了。我的意思是，你为什么要投资呢？稍微查看一下财务状况是很重要的。

问：您能在年度报告中找到这些信息吗？

答：年度报告或者季度报告都可以。季度报告里的信息甚至更新一些。你能非常迅速地从公司获得这些资料。

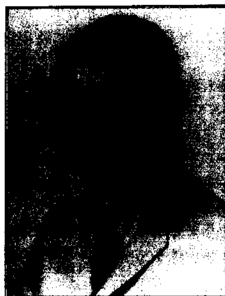
问：您一旦发现某家公司的财务经营状况良好，很扎实，您接下来会怎么办？

答：我想你还是会问："我为什么买这只股票？我的想法是什么？是什么原因促使的？"原因可能有两三个：或许整个行业不景气，三四家竞争企业撤离了；或许行业在进行优化重组。不管怎么样，每一个案例都有其独特的、与众不同的原因。对于水泥生产商或者保险公司来说是一回事，对于零售商来说又是另外一回事。但是，你购买股票必须要有理由，并不仅仅因为股票价格便宜或者股价会上升，得靠一些硬性的东西来支撑。

关键一点是，当你拥有一只股票的时候，你就拥有了公司的一部分。公司好，股票就好。拿麦当劳举个例子。它的收入在过去 30 年中上升了 50 倍，而它的股价上升却超过 50 倍。可口可乐公司的收入超过 25 倍，你猜怎么着？它的股价上升也超过 25 倍。伯利恒钢铁公司（Bethlehem Steel）的收入少于 30 年前，他们的利润也比 30 年前要低；其股价就很神奇地比 30 年前要低。

这就是客观规律，每家公司都是这么一种状况。如果公司不好，股票就不好。就这么简单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



林奇在波士顿大学的毕业照(1965年)

问:您说过,要在股市里有不俗的表现,只需几家优秀的公司就行。这话是什么意思?您寻找的是什么样的业绩?

答:股票的魅力在于,如果你投资1 000美元,获得的回报远远不止1 000美元,而你亏损最多也就是1 000美元。对此,我已经验证过好几次了。但是,如果10次里面你能够做对6次甚至5次的话,你就很有赚头了。假如你一直追踪6～7家公司,突然看到一家公司干得不错,并且越来越好,你不断追加投资,就能获得回报。有时,你手头的股票会有5倍、10倍甚至20倍的涨幅。一生之中,你只需几只真正的好股票,就能弥补许多小错误。

我在股票方面好运连连,譬如斯图普—肖普(Stop'n'Shop)百货公司,原因在于我了解他们的业务。我在邓金—多纳滋(Dunkin' Donuts)这只股票上也撞了大运。我买了这些公司的股票,等到5年、6年、7年、8年后,一看,哇!它们的股价涨得有多厉害!这些股票通常不会立即涨,一般在买入后第三年、第四年或第五年才会体现其价值,而不是第三天、第四天或第五天,也不是第三个月、第四个月或第五个月。不知何故,输钱总是比赢钱来得快。通常你的好股票在第二年、第三年、第四年或第五年才会给你带来丰厚的回报。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问：当它们上涨时，您是否应该不断加仓？

答：至少，你得持仓不动吧。你不要说："哦！股票涨了，出掉吧，换仓。"人们还认为，他们必须要去申购新股。这样做，不一定明智。你可以在玩具反斗城上市 3 年后再去购买这只股票，你就能赚 15 倍的钱。你或许会说："哦，我很谨慎，我要好好观察这家公司，我想弄清楚它们是否会进入其他市场，并获得成功。"所以你一直在等待，在该公司上市后 10 年，你才买入。你或许能赚 30 倍。上市 10 年后，它们仅仅占有全美 15%的份额，并且只在一些小镇上有，没有渗透其他区域。

于是你问自己："咦，它们为什么就不能占领 17%或者 21%的市场呢?"你猜怎么着？或许它们可以把市场占有率扩大到 27%，但这是未来 30 年的事情。届时它们会遍布全国，但情形就截然不同了。一旦沃尔玛到处都是，它们就没有发展余地了，这是另外一种分析。但公司目前在一小部分区域经营得不错，如果要把经营范围覆盖全国的话，那还得等 30 年。

问：说到个股的选择，您最大的黑马股是什么？您是如何找到的？

答：我在一生当中找到了好几只非常棒的股票。我当然记得克莱斯勒这只股票，这是麦哲伦基金持仓最重的股票，我在 1982 年买入该股，当时它们获得政府抵押贷款。它们自身拥有 10 亿美元的资金。在第二次世界大战以来的经济萧条的最低谷时期，它们也濒临破产，但它们推出了许多新车型，当时正在使用的车型都非常古老。看看下列数据便一目了然。根据对美国 50 个州里的 49 个州所做的调查，高速公路上行驶的基本是 15 年来最古老的车。因此，这些车型必须得更新换代，于是你知道在将来的某些时候，克莱斯勒一定会有转机。

当公司真的好转时，我着实被吓了一跳。因为它们生产了面包车，取得了前所未有的巨大成功。年销售量为 50 万辆，每辆车的利润为6 000美元。也就是说，一件产品就让他们赚了 30 亿美元。

随后它们收购了美国汽车公司(American Motors)，推出了复合产品——吉普车。它们售出几百万辆，每辆利润5 000美元，又是一个 10 亿美元！这些都是奇迹，会让你一直很感慨地说："哇，不断有新事物出来。"所以，克莱斯勒越来越好。

另一只好股票是汉娜丝(Hanes)。这又是一个传奇故事。我妻子

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把它们的产品带回了家。我想，它们在科伦布斯、俄亥俄、波士顿和其他一些市场做了艾尔埃格斯(L' Eggs)连裤袜的市场推广活动。我妻子把连裤袜带回家，并声称很喜欢。我在做了一些研究后，发现普通妇女每周去超市或杂货店2次，而每五周去百货商店1次。

在超市或者杂货店里出售的连裤袜质量都很低劣。于是他们就想出了一种新产品叫艾尔埃格斯，并把它放在杂货店里出售。他们每天上架供应连裤袜，确保颜色齐全。结果取得了巨大的成功。

这是一家名叫汉娜丝的小公司，为麦哲伦和费得力缇基金带来了极大的赢利。后来，汉娜丝公司被一家名为沙拉·李(Sara Lee)的公司并购。如果不被并购的话，股价可能会翻200倍。我多希望汉娜丝没有被并购啊，但生活就是这样。

我亲自到超市，买了50双不同的袜子，它们具有不同尺码和不同颜色。超市里的人一定会纳闷，我究竟有一个什么样的家庭，居然买了这么些袜子。我妻子把袜子送给她的朋友，我则送给办公室的每一位女同事。我对她们说，带回家试穿一下，然后告诉我什么感觉。一些人在一周后回话说："不怎么样嘛。"仅此而已。但我坚持持有汉娜丝，我的研究结果告诉我，这是一匹大黑马。

我想，这些故事你都能懂，要去积极寻找生产好产品的公司。

问：传言说，您从不投资生物技术类公司。是不是因为生物技术很难懂？

答：这得看具体情况。一些生物技术公司事实上成为了药品生产商，在市场上出售他们的产品。他们在改善人们的生活。但最初，他们的资金只有5 000万美元，拥有50名博士和51台显微镜，除此之外，什么也没有了。光打雷，不下雨。

因此，他们只会说"可能"、"我们以后会开发"、"我们正致力于这个领域"之类的话。但在最近五六年间，许多这样的公司真的开始有赢利了，例如，安进公司(Amgen)、遗传学研究院(Genetics Institute)、健赞公司(Genzyme)和生物基因公司(Biogen)。他们如今成了真正值得分析的公司，回首20世纪80年代，他们还是一群小不点。你不知道哪家能赚钱。

我通常远离那些没有销售、没有业绩、光有雄心壮志的公司。那不是我的所爱。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问：对于普通人而言，投资中最大的难题是，您应该买入股票的时候恰巧是一切看上去最黯淡、最萧条的时候，譬如在 1982 年，您买入克莱斯勒时的那种状况。那个时候，您会说："我不会去碰这只股票。"如何克服这种强大的心理障碍呢？

答：这并非易事。炒股不需要特别的脑力，只要胃好就行。你对市场不景气有思想准备吗？因为每当市场不景气的时候，背后的声音通常是消极的。有人下岗，或者传言有人解雇员工。有时候房地产价格疲软，或者出现了很多政治问题。1990 年是极其可怕的一年。经济不景气，并且在沙特阿拉伯，我们派驻了 50 万人的军队，准备与伊拉克交战，当时伊拉克号称拥有世界上第三大军队，作战强硬。银行业，尤其是商业银行，陷入困境中。如今银行业呈欣欣向荣之态，但在 1990 年可不是这么回事。

当时没有什么乐观的声音。人们很恐慌。你要么相信经济规律，说："美国在 10 年、20 年、30 年后会好起来的。"如果你信这些，你就还会待在股市里。否则的话，你就不该买股票或基金。

问：什么时候您会说"形势很严峻，抄底的时候到了"？

答：这不是买入的原因，而只是说明有这种可能性存在。能确保万无一失吗？第二次世界大战以来，我们总共发生过 9 次经济倒退，但从未演变成经济大萧条。人们却总说："我们将进入经济大萧条时期。"

在经济大萧条来临之前，我们有过很多次经济不景气，至少六七次。1990 年并不是唯一的一次。为什么此后我们并没有发生经济大萧条呢？诸如社会保险、失业救济等都体现了积极的一面。我们有足够的银行存款，联邦储备也一直很到位。我是说，我们有很多的储备金。

如今，在制造业只有1 800万工人。因此，当经济出问题时，产生的影响与过去相比不足为道。一般的经济倒退会导致 2%的失业率。最糟的一次是在 1981～1982 年，失业率上升了 3%。规模不像过去那么大，但经济确实有过几次倒退。未来还会发生。没有理由说以后不会发生了。但刚开始时，人们认为经济大萧条不可避免。他们会把他们母亲、姑姑或者叔叔的话挂在嘴边，说："要知道，在经济大萧条时期，乔叔叔靠卖苹果为生，"或者"苏兹姐姐当时卖铅笔。"那个年头，似乎

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人们都爱买苹果和铅笔，因为你总是听到关于经济大萧条时期苹果和铅笔的故事。

当市场好转的时候，你总是把这一切抛在脑后，嗤之以鼻。而当市场不景气的时候，你从收音机、电话和媒体那里听到许多坏消息，你立即会说："天哪！我的祖母是对的，我的妈妈是对的。我不应该买股票啊，我将彻底完蛋了。"

在1929年，不到1%的美国人拥有股票。我的意思是，股票当时并不热门。股市没有引起经济大萧条。这是全面的经济倒退，经济是没有缓冲器的。

问：当然，当一切呈现火爆之势时，是否应该考虑出仓了？我们的牛市已经持续了很长一段时间。对于个人投资者而言，何时考虑出仓又是一个棘手的问题。

答：我想，凭市场来判断时机纯粹是浪费时间。这没用，也没有效果。在1965～1995年的30年间，如果你有幸在股市低位运行时入市，例如，你投入1 000美元，那么你真的是运气不错，发现了股市的最低点。

一些可怜的家伙在股市高位运行时想方设法投入1 000美元。第三种人在新年的第一天投入1 000美元。他们最终有什么区别呢？其实区别不大。在鼎盛时期入市的获得了10.6%的回报；在低位入市的获利11.7%；而在新年第一天入市的则有11%的回报。所以，区别并不太大。

那么，准确判断股市在高位或低位运行的概率有多大？非常有限。可能两者之间仅相差1%。所以，要算准市场是很难的，也是不管用的。如果你在过去的40年里，有40个月没有入市，那么，你的回报可能只有2%，而非终日待在股市里取得12%的回报。

因此，股市下跌或者震荡时，预测何时上涨是毫无意义的，并且只会起到反作用。你要么相信，要么不信。股市对于一些人来说，总是背道而驰。

例如，有人存了很多钱，6万、7万甚至8万美元。他们打算拿这些钱把孩子送到大学里，离上学可能还有1年或者6个月的时间。假设他们把钱投到共同基金或者购买股票，时间期限为6个月。如果股市下跌了怎么办？如果下跌很厉害，你可能又得拿出6万、7万甚至8

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万美元。所以，这不是理想的投资期限。

有人打电话给我，说："乔再过一年时间就要上学了。你能推荐一只基金吗？我并不指望发大财，只要赚35%～40%就够了。但必须是没有风险的，不能亏本。"我说，我们没有这样的产品，它们不存在。你的时间期限不对。这得需要10年、20年的时间。人们在买房子的时候先支付定金，然后把余款放在股市里炒一把，想在6个月内获得快速的回报。这招并不管用。

还有一些恰好相反的例子。一些人在62岁或者65岁退休，他们会说，现在我只想投资货币型基金。如果你已婚并且65岁了，想把投资期限放宽到92岁，那是一个很漫长的过程。光投资货币型基金也不对。你应该用部分钱购买股票，如果你相信在今后的10年、20年乃至25年公司的利润会更高些的话。因为股市会上涨，股票也会跟着涨。

问：我们现在谈谈共同基金。共同基金呈现了让人不可思议的繁荣。美国购买基金的人数达到了前所未有的规模，有前所未有的资金进入了共同基金。您提到过，人们不了解共同基金的风险。您认为，有多少人不知道买政府社保基金或所谓的政府国民抵押贷款协会(Ginnie Mae)基金也会亏钱？

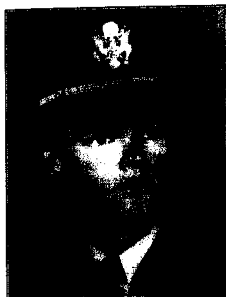
答：恐怕人们对债券也不了解。他们购买了一只投资政府债券的基金，然后说："它没有信用风险，由政府做担保。"当然，本金是由政府担保，但如果银行利率上调了，长期国债的利率为8%，通货膨胀来临，银行利率进一步上调至11%，债券就下跌，你的基金也会跟着下跌。

债券到期时，你可以把钱赎回。但如果你的债券期限是30年，那可是漫长的等待。债券市场是不稳定的。政府债券并不意味着它们就不会上涨或下跌。所以，我想你应该明白，如果你拥有2～3年的短期债券，问题就不大。但如果是10年、15年、20年、30年的美国政府债券或者其他类型的债券，它们就不稳定。人们对此都应该有所了解。

这就像抵押贷款。当利率调低时，人们就去抵押贷款；当利率调高时，他们就觉得很庆幸了。如果你拥有债券，当银行利率调高时，你就闷闷不乐了，因为这对你正好不利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问：当然，银行账户是由政府做坚强后盾的，而基金则不然。您认为人们对银行 CDs 和政府支撑的基金的理解有失偏颇吗？



美国陆军中尉彼得·林奇(1967 年)

答：我不敢确定。我想，人们觉得货币型基金很安全，没有什么风险。但是，如果他们购买了 8 年期、9 年期、10 年期甚至 50 年期的债券，这就会很不稳定。

当然，股票型基金到处都是。在过去的 95 年间，股市下跌幅度超过 10%的达 50 次。在 95 年里，股市有 50 次大幅度跳水。也就是说，大约每 2 年，市场都有一次 10%的跌幅。我们称之为调整——资金大幅缩水的婉转说法。

但是，在 50 次的调整当中，有 15 次下跌幅度超过 25%。这也就意味着，每 6 年市场就有一次 25%的跌幅。这个巨大的数字一定会引起你的注意。因为将来也会发生同样的状况。我不知道何时会发生，说不定在 2 周后、2 个月后或者 4 年后，但总有一天市场会调整。你会问自己：股市下跌时，我该怎么办？如果你对股市没有悟性，你就该斩仓出局，不能再逗留。这样比较安全。我不建议人人都入市。股市的确是一个好地方，但也许并不适合你。

问：在上次的采访中，您说在 1987 年大崩盘之后，您差点买入国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通公司[1](Quotron)。当时您是怎么考虑的？显然那是非常糟糕和低迷的一年。您是否很庆幸没有购买？

答：我想问题是，市场跑得太远、太快。人们可能忘了1982年8月份的时候，道—琼斯工业指数是777点，历经四年的时间到达1 700点，然后，在1986年，在11个月里，一下子从1 700点窜到2 700点。在随后的3个月里，又跌回到1 700点。三个月的跌幅达1 000点，有一天甚至跌了508点。大盘一泻千里，一年之内重回1 700点。没人会担心9个月内跌1 000点，但是，当3个月内跌去1 000点时，人们会说："哦，天哪！股市要崩溃了。"可是，1 700点正好是1年之前的点位啊。如果股指从777点涨到1 700点，然后在一年之内保持不动，那就不会有人担心了。但股指以不可思议的速度猛涨，一下子窜至2 700点，随即又跌回1 700点，人们就说世界末日来了。股票从50美元跌至12美元，或者从50美元跌至35美元，人们就在那里忙进忙出。公司业绩也比较稳定。

1987年大崩盘根本不像1990年那样恐怖。在1987年，你打电话给公司，他们会说，我们做得不错，业务挺景气，我们有非常棒的资产负债表，我们自己也在买自己公司的股票。而在1990年，公司经营状况不佳。他们会说，我们的经济在衰退，我们向沙特阿拉伯派遣了50万的军队，银行业也陷入困境之中。1990年真的比1987年恐怖多了。人们看着股票、股市，心想：我们又将面临一次大崩盘了。他们在1987年的确经历过了。

但是，他们想的是，股市还会有一次深幅调整，也就是说，从1 700点跌至700点。

问：所以您没有上交您的报价机？

答：我砸了好几回。

问：1990年您正好退休。这是对疲弱市场做出的反应吗？

答：根本不是这么一回事。当然，我对市场也没有做出很好的预测，因为股指自那以后翻了1倍多。要知道，我只是想，我每天6:00去办公室，每周6天都如此，每月有12～13天的时间都出差在外。在8～9年里，我很少见到妻子和我的三个孩子。我也想做点其他的事

〔1〕 美国著名电子报价系统厂商。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情。多参与慈善事业。所以我不得不放弃工作，我热爱这份工作，这是一家非常优秀的公司。100个美国人当中，就有1人投资了我的基金。

我或许在机场会遇到这些人，他们或许因为赚了7 000美元而欣喜若狂，这对他们的生活意义很大。遇到这些人，我有一种很强的成就感。这就是我为什么拼命工作的原因。

问：您可曾记得客户给您讲过的故事？

答：我到处都能遇见我的客户。在大欧尔欧普利表演场地（Grand Ole Opry），在剧院的停车场，在教堂，他们都会跑上来跟我说："太感谢您了！我们还清了抵押贷款，"或者"我们把谁谁送到大学念书了。"我有数千封客户的感谢信。哦，我记得的故事太多了。

问：多好的回报啊！

答：简直不可思议。感谢上帝，股市上涨，太棒了。如果不是那样的话，我必须得染发，然后乔装改扮去斐济（Fiji）。

问：现在，我们谈谈麦哲伦基金。它一直是世界上最大规模的共同基金，尤其在您管理期间，您在选股方面的卓越才能也为它做出了很大贡献。

从一家规模较小或者中等的基金公司变为一个庞然大物，您作为管理者有什么改变？您是如何管理麦哲伦基金的？

答：其实改变不大。你还是得购买股票，让股价上涨。我重仓持有的股票有房利美（Fannie Mae）、克莱斯勒、波音、福特。有很多大公司的股票你都可以购买。纽约证券交易所的股票总值超过5万亿美元。若再看看纳斯达克，又是几万亿美元。这些都是大数字。所以管理150亿美元、300亿美元或者500亿美元，对于10万亿美元的行业来说，如同小巫见大巫。

问：但买进卖出也并非易事啊！

答：的确不容易。你必须做出正确判断。我是说，当你必须买入300万股而不是300股时，让钱生钱的确很难。这也是为什么公众可以自己投资的原因。如果他们想购买的话，他们只需买300股，用不着买300万股、400万股或者700万股。

问：听起来，您像是在劝别人自己炒股，而不是买共同基金。

答：我想，这两者都可以做。一些人在选股方面有天赋和技巧，但



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

他们还得去工作。如果他们能够忍受股市的变幻莫测，他们自己就能做得很好。

我不知道如何使用计算机，但我的三个女儿和妻子都懂。我想，所有使用和了解计算机的人都可以在微软上市 3 年后买入该股，你会赚 40 倍。

我的意思是，熟悉计算机的人都应该明白，微软的操作系统在起作用。我不知道 IBM、戴尔(Dell)或者康柏(Compaq)哪家会胜出？他们知道，微软是一种软件，是人人都在使用的操作系统。我没有计算机，很向往。然而，很多人都应该看到过这种操作系统，他们与之打交道，目睹了一切的发生。我谈论的就是这种投资。

问：彼得，人们应该买股票还是共同基金？

答：我想，都要买。普通投资者每隔 10 年就有机会发现一些好股票。这些股票会对你的生活产生不同凡响的意义。要知道，你花几千美元买入某只股票，而后股票上涨了 10 倍，这引起了你的注意。这种机会不是一直都有，但是，它们在那里等待你。我是说，会出现一些优秀的公司，如果你愿意做些功课的话，你会发现它们的。如果你不愿意做功课的话，共同基金或许是你最佳的选择。买一只平衡型的共同基金，这对一些人有好处。你也可以同时炒股。

也许有些人两者都不想做，那也没什么。我只是希望，人们能用文明的方式来做。一些人购买平衡型基金，他们这个月买日本基金、韩国基金，下个月买德国基金，接着买生物技术基金。我想这太投机了，纯粹是在赌博。除了要多做些笔头工作外，整个儿像去赌场。这根本不是投资。

人们应该把买车或买冰箱时的做法搬到股市当中来，这才管用。股市不是赌场。首先提出“游戏股市”的人带来了很多负面影响。因为这根本不是游戏。

问：您能解释一下共同基金吗？

答：共同基金适合小投资者把钱放入一个大池子里，以低成本获得专业化的和多样化的理财。1 000美元买不到 20 股，更买不到1 000股。佣金会让你掏尽腰包。而基金则使你理财多样化，你可以有一个非常明确的目标。也许你只想买成长型企业的股票，也许你想把钱放在一些新兴市场，譬如一些快速发展的小国家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

或者你只是想买电子或技术行业的股票。这就是共同基金的作用。他们把钱集中起来，获得专业管理。这样，你具备了一个大投资者的优势，你可以每天买入、赎回，而不受限制。

问：所以，事实上，在共同基金的繁荣背景下，基金持有人正以前所未有的方式推动着市场。而以前只有职业投资者才推动市场。您认为这是如何改变市场运行模式的？

答：到目前为止，我们已历经了几次考验。1991 年的一天，市场下跌超过了 200 点。1990 年，股指下跌了 25%。1996 年市场更是动荡，急剧下跌，有一天，下跌幅度几乎达 10%。公众没有恐慌。他们没有哭天喊地，没有宣称世界末日的来临，更没有乱砸一气。我想，他们是从 1987 年大崩盘那里学到了一些东西。要知道，在 1987 年清仓的人身陷困境，他们有的甚至借钱炒股。这些人在 1987 年受到了伤害。仍旧持仓的那些人在 1 年、2 年、3 年之后感到很庆幸。

我想，人们学会了泰然处之。如果市场有朝一日发疯了，会从 6 000点跃至28 000点。例如，在 1942～1995 年期间，股票的价格是公司每股收益的 10～20 倍。



问：这就意味着股票的平均价格是公司平均每股收益的 10～20 倍吗？

答：如果公司每年的收入是 10 美元，而股票价格是 50 美元，那就是 5 倍；如果公司的收入是 5 美元，那就是 10 倍；如果公司的收入是 1 美元，那就是 50 倍。当你为整个股市做一些数学题的时候，不管是标准普尔 500 指数还是道—琼斯工业价格指数，把这些公司合起来看，它们的股价都是每股收益的 10～20 倍。

一旦超出这个范围，你就会说股价太离谱了。当股价跌至罕见的 10 倍以下，你就会说这不可思议。但这都是正常范围。标准普尔 500 家公司的利润每年增长 9%左右。听上去这不太多，但是，每年递增 9%，意味着 8 年就可以翻 1 倍，16 年就可以翻 2 倍，25 年就可以翻 6 倍。所以，标准普尔 500 的利润在过去的 25 年里翻了差不多 6 倍，而股市则翻了 6 倍多。公司利润的递增是股市上涨的一大原因。

作为一家公司，利润上去了，股价就会跟着上涨。

如今公司利润并不总是递增的，我们有过几次经济倒退，利润下降了，利率上调了，通货膨胀加剧了，利润就被挤干了。但这不会一直



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持续下去。我的期望是，10 年乃至 20 年后，公司会赚更多的钱。至于在两三年内，它们会怎样，这不得而知。这很难预测。但是，你在投资，你希望历史会重演，这就是你下的赌注。

问：美国是不是全世界最好的投资市场？

答：还有更好的市场。在过去的 10 年、15 年、20 年里，我们的市场运行得不错。我想，在领先的 15 个市场当中，我们排名第五或第六，但不是第一。许多小市场比我们做得更好。

3 年前，日本市场要比我们好得多。这是一个典型的快速上涨，又跌回深渊的例子。从20 000点直冲50 000点[1]，相对公司的业绩来说，简直疯了。目前三四年间，日本市场在调整、消化，以求底部更加扎实。股指本不该超过20 000点，太高了。

这就像我们的道—琼斯指数从6 000点涨至60 000点。你只好说，股指已经透支了未来两三年的公司赢利。

问：让我们回顾一下早些时候。在一次采访中，您说您在第一次与您的未婚妻约会时，谈论了一整天的股市。您当时是不是深受股市困扰，或者很紧张？

答：或许我没别的可谈。我当然也很紧张啊。我想，我谈了许多我在观察的公司。1966 年夏天，我在富达公司工作，那段时间真是太棒了。像肯德基这样的公司正整装待发，它们都是令人兴奋的公司。

那一年发生了航空公司大罢工。我只好坐汽车来回奔波，去俄亥俄、宾夕法尼亚，再回到波士顿。观察和分析公司是一件令人兴奋的事。我想我谈的都是这些事，而不是笼统的股市。那很有意思。这周你看一下水泥公司，下周看一下铝业公司，再下周看一下电力公司。股市中总有一些板块会有出色表现，所以很令人兴奋。

问：您说过，您打算介入股市的念头源于高尔夫球场上，说说看这是怎么回事？

答：我很幸运。我在郊区长大，可以当球童。我 7 岁那年，父亲生病了；我 10 岁时，他去世了。我母亲不得不外出工作，她找到了一份活，这很幸运。如今的一些母亲不一定能胜任。她找到了一份好

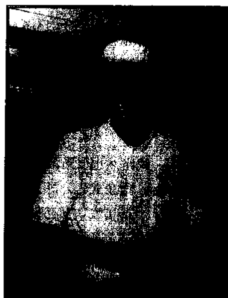
〔1〕原文如此。日经 225 指数历史最高点出现于 1989 年 12 月 29 日，为 38 957.44日元。——译者注

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

工作。

我在 11 岁那年开始当球童。1965 年，当我向富达公司申请工作的时候，我想，总共有 75 名应聘者竞争 3 个岗位，但我已经为董事长当了 9 年的球童。不知怎的，我被录用了。这是我生平唯一一次求职面试，所以运气不错。许多城市里的孩子就没有像我这样的机会，我的运气真是太棒了。

我生长在 20 世纪 50 年代。那时股市非常红火，如同 80 年代一样。那是 20 世纪中仅次于 80 年代的 10 年。我是那个年代的人，人们谈论股票，而我因为没钱投资，只能等到 3 个月、6 个月、1 年以后再说了，但我注意到股票在上涨。我说，这真值得关注啊！



彼得·林奇 16 岁时在布雷博恩(Braeburn)乡村俱乐部做球童



问：您还记得您买的第一只股票吗？

答：当然记得。我想，我积攒了 800 美元或 900 美元。我当球童，拿到了 300 美元去波士顿大学的奖学金，我工作赚来的钱足以支付剩下的 700 美元的学费。我住在家里，所以我积攒了一大笔钱，很长一段时间后，大约有 800 美元或 900 美元。我买的第一只股票叫飞虎航空公司。

我对货物运输和航空货运做了一些研究。我很走运，因为股票上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

涨并不是因为业绩出色，而是因为越南战争开始了。飞虎公司忙着输送军队和货物。越南战争让股票上涨，从 8 美元涨到了 80 美元。

问：您赚了 10 倍的利润？

答：没有。我在 20 美元和 30 美元的时候分别卖出了一些，但那只股票基本上为我支付了研究生阶段的学费。我想我拥有的是飞虎研究生奖学金，这很让我兴奋。

我买的另外一些股票跌了，但我有点忘记了。要知道，你只会记得那些赚钱的股票，它们比那些亏钱的股票让人难忘得多。我也犯了不少错误，但是那只股票赚钱了。

问：您在哪里读的研究生？获得了什么学位？

答：我去了位于费城的宾夕法尼亚大学的沃顿商学院。在那里，我很幸运地遇见了我的妻子。她当时是一名本科生，很阳光。沃顿商学院很棒，我喜欢。

之后我当兵两年。我是陆军中尉，到得克萨斯去了几个月，到韩国去了 13 个月。1969 年，我重回富达公司，我在 1966 年的时候只是一个暑期工，1969 年回来的时候成了一名正式员工。

问：刚开始您做什么？

答：市场分析师。我研究过纺织业、重金属业、化学业、汽车业，以及其他许多基础行业。1974 年，我成为富达公司市场研究主管，我继续追踪这些行业。

问：所以您当了大约 5 年的分析师？

答：差不多 5 年，后来又当了 3 年的研究主管。当我掌管麦哲伦基金的时候，我把 1969～1977 年的股票都分析过了。

与其说你是一名基金经理，不如说你是一位分析师。你还在干着原来的活——调研公司，只是比原来多。你现在研究 200 家，而不是有限的四五家公司了。如果你看了 10 家公司，或许就会发现 1 家有意思；如果看了 20 家，或许会发现 2 家有意思；看了 100 家，或许会发现有 10 家值得进一步研究。

基本上，那些把大多数石头都翻遍的人最终会赢。你必须得非常灵活。一些人在翻石头时不太灵活。他们不关注联邦企业、"R"开头的企业或者不景气行业的公司。他们会说，这个行业目前破产了。他们只是想关注超级成长的企业。我所有的行业都看。我总是认为机

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

会到处都有。对我来说，灵活性很重要。许多人心存偏见，他们其实错失了很多良机。

有一家名为国际服务公司(Service Corp. International)的大型公司。这是一家殡葬公司。他们就干这个。他们的股票非常出色。但一些人根本不会去关注这类公司。他们会说："这是没有出路的行业。"然而，这家公司经营得很不错，发展势头良好。

问：对一个想入市的人，您有什么忠告吗？

答：我认为，年轻人刚开始时可以先做一些笔头工作，建立一个模拟操作文档。我的意思是，或许你没钱进行投资。但你可以在3分钟内写下几句话："为什么我买这只股票？""为什么我喜欢这只股票？"然后你跟踪这家公司。你会说，哇！我真正擅长的是买处于逆境中的公司的股票，或是小公司的股票。我善于发现转机。

几年后，你会发现自己的一些特点。你会说："我在文件夹中假设自己投资1万美元。"问题是，他们在学校里进行的这些游戏只持续3～6个月，时间太短了。

所以你看年报、季报以及产品。在1987年，你有一个千载难逢的机会购买像耐克这类公司的股票。这家公司在1985～1986年经营得不怎么样。1987年有了转机。1987年的夏季报告称，订单急剧增加，销售好转，业绩上升。下一份季报在10月份股市崩盘之前出来了，称订单急增，海外市场表现不错，资产报表良好，业绩上升。随即股市崩溃了，我想，股票从10美元跌到了4美元。

这是一个极大的机遇。你有信息，称企业经营极其出色。3个月后，他们说订单又增加了，势头很猛，业绩很辉煌。股票只是回到了10美元。你本可以在崩盘之后等上3个月再买人耐克，那么你就能赚12倍多。公司信息在那里摆着，称他们经营得不错。你可以到商店亲眼看看他们的良好销售业绩。

可口可乐公司遍布200个国家，强生公司则遍布150个国家。因此，耐克公司为什么不可以把他们的产品推广到世界各地呢？你猜怎么着？他们果然这么做了。就这样，他们开发了新产品，并将之推广到新的市场。这并不复杂，没有高级计算机也能够算得出。

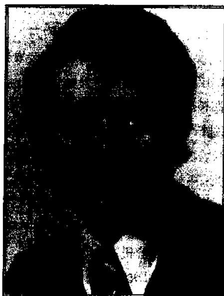
信息在那里摆着。你可以趁机利用市场的跌势，说："有一家公司经营得越来越好，股价只跌去了一半，我的机会来了。"



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

你就像一只在空中盘旋的秃鹰，等待着机遇的出现。市场时而会下跌，这是一个暂时性的问题。然而，人们会跟着抛盘，你说："听着，这是暂时的，我能解释。它们是新产品，它们不断有起色。你要耐心等待。不要看表象，而是要等待实质性的东西。"你还会说："如果这家公司真的在发展，你再买。如果没有发展的迹象，仅仅是股价低，那你就再等等。"

你只需持有几只股票，没必要买 50 只或者 100 只股票。人们总是忙着买这个买那个，交易费损失太大了。单交易费就能损失 8%～9%。



林奇作为研究人员加入富达公司(1969 年)

问：股市有时是一个让人很有挫败感的地方。您最大的教训是什么？

答：我想，首先你得清楚你有时会输钱，会犯错。当你在校学习真的很努力，如果试题全都答对的话，你会得 98 分。要知道，一些问题，譬如谁参与了 30 年的战役，或者一艘船以每小时 8 英里的速度驶离圣・路易斯，同时一辆火车以每小时 10 英里的速度驶离匹兹堡，它们会在哪里相遇？这些问题你都能回答。

但是，股市不是这样。没有一样东西是十全十美的，你必须要冒

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

些风险。你必须要学会对自己说："当一切趋于完美的时候，股票就会从 10 美元涨到 60 美元。"偶尔，你会对自己说："我愿意承担一些风险，一切都会好起来的，资产负债表看上去不错，我打算买这只股票，也许我会犯错。"在股市里，你 10 次有三四次会犯错。但是如果你对了，并且牢牢持有，你就会赚 3 倍、5 倍、10 倍的利润，这通常会抵消你在犯错时的损失。

所以，你必须明白，当经济倒退来临之时，你束手无策。谁知道啊？我们的国务院不知道萨达姆·侯赛因(Saddam Hussein)在 1990 年会入侵科威特。他们没有准备。你怎么可能有先见之明呢？突然，我们在海湾的局势变得可怕，我们马上要面临经济倒退，银行业陷入了困境。你如何预测这一切呢？显然你无能为力。

所以，你对自己说，有事要发生了。我知道会发生什么，有不祥之兆。这一切会冲垮市场，市场会下跌。公司也会发生类似的状况。这一切是真的吗？是不是真的要变动了？或许他们并购了一些新的业务，或许他们的基础行业滑坡了，或许出现了一些强硬的竞争对手。

然后你撤离市场，说："我错了，但方法是对的。我采用了正确的方法。如果我继续采用相同方法的话，我就会发财。"

问：您提到过，当您坐下来在文件夹中写下自己喜欢的股票时，您就会了解自己。您对自己作为一个操盘手，有多了解呢？

答：我想，我应该上缴报价机，从此不再拥有。人们花大量的时间，一天给他们的经纪人打四次电话咨询股价，他们整天都盯着股价上下波动。那纯粹是浪费时间。

优秀的公司经营得不错，他们的收入不错，至于股票在本周或者下一周的表现并不重要。纽约证券交易所的股票每年的平均波动幅度是 50%。也就是说，20 美元的股票在一年中可以涨到 24 美元，或者跌到 16 美元，在年末又回到 20 美元。但是，一年之中它的波动幅度可达 50%。股价的波动幅度很大。你必须习惯这一切，笑称这只是一种不稳定现象，我在此交易，这是纽约证券交易所股票的普遍现象。

你可以利用这一切。在股市中，时间是站在你这一边的。如果你没有借钱炒股，你就有很多时间来证明："我会做对的，一切会好起来的。虽然目前还无人意识到这一点，但他们最终会的。"股价的上涨是由公司的赢利而不是由买卖双方决定的。股票的溢价幅度总是很大。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二次世界大战以来，我们有了 9 次经济倒退，两位总统遇刺，其中一位总统身亡，而里根总统则幸免于难。我们的最高法院和国会都做出了一些变革，我们经历过战争。第二次世界大战以后，我们发生过各种各样的事情。但要知道，股市在那段时期却上涨了。

所以，预测这一切并不值得。做自己的事，说："我相信客观规律，我打算买平衡型共同基金，"或者"我打算买低沉本的指数型基金，它只是随股指波动而波动。我不想买完全被人为控制的基金。"这样想也不错。

你可以自己潜心研究股票，说："我想参与或者干脆自己做。我可以用一些有效的方法。就像我买公寓、二手房或汽车时那样。"这些方法在股市里也管用。

问：在您担任基金经理期间，您对自己有何了解？

答：我想，我发现自己对股市的短期波动有着过多的关注。我犯下的最大错误是太早卖出玩具反斗城。股票上涨了，价格有些过高，很多人说皮特里(Petrie)商店的老板米尔顿·皮特里(Milton Petri)在买玩具反斗城，当他买入最后 20%的股票时，理论上来说，股票就会下跌。因为他为了获得 20%的股权，一直在拉动股价。你猜怎么着？股价果真下来了，下来三四个点。当时我就卖出，却忘了回头再买进。一段时间后，我补了仓。但在我犹豫之际，股价翻了 20 倍。一生之中，你无需拥有太多这样的股票。你不想因为一些优质股的股价暂时有些偏离而错过了家得宝、麦当劳。

但是，玩具反斗城或许 25 年才出现一回。他们在海外市场还有机会。我的意思是，公司的发展尚属起步阶段。你应该把股票看作一场棒球比赛。你应该说："我现在是在第几局？"如果可能的话，你应该在第一局就买入股票。但你也可以在第二局或第三局买入。他们有发展前景和良好的资产状况，他们会不断复制成功，不断壮大。

你不想在第八局或第九局买股票。你应该问："游戏要持续多久？"这家公司只能进驻 500 家购物中心，例如，美国只有 500 家一流购物中心，如果都饱和了，那么他们的出路在哪里？

麦当劳差不多前途已尽。你对自己说："在美国，麦当劳连锁店真是太多了。"但是，他们开拓了海外市场，平均每天开业三四家。这使得麦当劳能持续发展 20 多年或 30 多年。分店越开越多，但对零售企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业来说，并不是这么一回事。快餐远征海外市场，但是零售业却度日如年。

玩具反斗城干得不错。很多零售商，像盖普等，无法进驻海外市场。但一些饭店连锁业，尤其是快餐业，却能做到。所以，你必须看一下再说："我是不是处于游戏的尽头？这只股票有周期变化，从糟糕到中等到好到超级棒，我们离最高点不远了。"你或许准备投资二三年。这是一种不同的投资，是一种逆转性的投资。

如果你买了成长股，你会对自己说："需要 20 年或 30 年的时间吗？我只是在第 3 年买入。或者发展规模会不会太大，速度太快了？到了一定时候，是否就无路可走了？"你必须问自己："还有发展空间吗？"你必须自己解答这个问题。你必须得这样说："我想我买入的还很早。"它会像自动数据处理公司（Automatic Data Processing）一样，多年来，每年收入有两位数的递增。他们要做的只是付工资而已。

在美国，人们一般只拿 15%的工资用于投资。你可能会说："这家公司 20 年前经营得不错，但现在没有潜力了。"或许人们只投资 5%的工资。人们并不喜欢投资，公司不是印钞票的地方。公司会扬言："我们帮你理财，让你节约成本，为你提供更好的服务。"人们的工作地点不同，有些在汉普郡，有些在马萨诸塞，纳税情况很复杂，谁愿意干那些事？因此，他们说："我们来帮你打理，我们能替你省钱，让一切更加高效。"

问：我们现在谈谈股市冒险与赌博的区别。

答：我想，很多人在买股票之前花大量的时间研究股票和图表，运用许多复杂的数学公式。你必须要有风险意识，这同玩扑克和桥牌时候一样。你必须得说，这一把对我有利，在桥牌中，或许外面有 6 张黑桃，你认为它们会呈 3∶3 格局，结果呢？却是 6∶6 格局，你输了。但这就是风险。

你看着手上的牌，说："如果我再抽一张牌，我这把牌还是会输。"那你最好罢手。或者，如果你手上的牌非常好，可不知从哪儿冒出来 4 张 8，你还是输了。但是，好好打牌，随着时间的推移，你最终会赢。

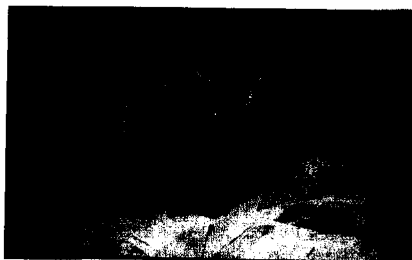
有时你偏偏就是运气不好。所以，你必须得问自己："如果我对的话，我能赚多少？如果错了，会损失多少？"答案是：如果错了，股票会亏损 30%；如果对了，能赚 3 倍的钱。这是很好的风险投资比例。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最糟糕的事情莫过于你说："这家公司的股价是 100 美元，如果没错的话，他们的成本是每股 2 美元，那就是 50 倍的赢利。"然而，这是不可能的，股价早已因为一些危机事件而下跌。或许你还会说："即使我对的话，我也不可能赚那么多钱，那不是很好的风险投资回报。如果我对的话，股票将上涨 10%；如果我错了，我会亏损 50 美元。"

你希望自己判断正确，能找到一些让你赚 3 倍钱的股票，但你如果失算，你可能亏损 30%或 40%。这种风险很公正。你必须让自己相信，一切会好起来的。你不要把股票当作彩票来对待。你应该说："这就是风险和回报，一切会好起来的。"如果你错了，一切没有如你所愿，你说："没事，我只是在不经意间犯了个错。"



林奇在布满文件和其家庭照片的办公室里

问：*人人都要学桥牌和扑克吗？*

答：我想，桥牌和扑克对投资者很有用。

问：*您能为我们解释一下高效股市理论，并且谈谈您对此的观点吗？*

答：高效股市理论指的是，所有有关上市公司的事情都没有受到重视。投资者对某只股票的各种消息早已了如指掌。市场知道，形势好的时候，股票就会上涨；反之，股票就会下跌。所以，有关公司的消息始终不受重视。这就是通行法则，你无法战胜它。

另一方面，人们把公司忘得一干二净。公司有时表现不佳，但之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后它们会反转，而人们忘了去注意、分析这些现象。他们对公司没有兴趣，甚至很讨厌。

反之亦然，公司表现好的时候，股票就会上涨，人们有些沾沾自喜，他们不再分析，认为这是一家伟大的公司，是他们见过的最优秀的公司。结果怎么着？竞争者出现了，或者新的措施失败了，或者市场已经饱和了。

所以，一般情况下，如果你研究 10 只股票，你会发现新的高风险。这些公司干得不错，也许 9 家公司有希望创造辉煌业绩，也许一家公司表现不理想，你会说："再等等，这家公司不再热门，业绩滑坡了。"

如果你看到 10 只股票表现很差，其中有 9 家公司可能真的出现亏损，因为股票下跌总有其理由。也许你突然会发现，剩下的一家公司资产情况良好，形势在逐渐变好，他们其中的一个竞争者被击垮了，并且他们还开发了新产品。通常情况下，股价有 9/10 的概率能体现其真正价值，这也就意味着你有 1/10 的机会。所以，研究的股票越多，你就越有机会发现能为你赚钱的股票。

问：您认为您对投资大众做出的最大贡献是什么？人们会记住您什么？

答：我希望，人们对口袋里的钱要谨慎。我的意思是，人们通常都谨慎处理一切事情。例如，他们会花 3 个小时来想方设法使往返加利福尼亚的机票便宜 150 美元。人们一般不会以愚蠢的方式花钱。但不知何故，他们在公共汽车上或晚宴上听到某只股票的消息后，就会把半生的积蓄投进去。我认为这很不明智。

所以，我想告诫人们，要么理智地做股票，要么就不要去碰。

拥有一只股票意味着你拥有了公司的一部分。这不是彩票。股价体现公司业绩。这也不是赌博，更不是押注。你在投资一家公司，你是股东之一。如果你买了该公司的债券，届时他们会连本带利地把钱还给你，并对你表示感谢。但如果你买了该公司的股票，你就是参与者。

如果你在过去 30 年间，买了麦当劳的债券，公司就会对你说声谢谢，并付你利息，并且到期时，他们就把钱还给你。如果你买的是他们的股票，那么你可能赚了 50 倍或 100 倍。你分享他们的收入。这就说明，你买了某只股票，你就成为了他们的股东。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问：所以，不要去听信各种小道消息。

答：对，把无用的小道消息挡在门外。要看事实。如果你买了一家汽车公司的股票，你就应该关注二手车价格的变化，关注钢材价格和购买力，关注来自欧洲和亚洲的汽车行情。这些是你应该关心的事情，你不必去理会下一届总统是谁、国会和最高法院有什么新的动态，以及中东局势如何。你对这些事情无能为力。

我喜欢了解下一年股市会发生什么变化，这很有用。我也喜欢了解银行利率会做何调整。我多希望能有一个水晶球，借此预知未来，可惜这是不可能的。

你所能做的只是分析一家公司，说："这家公司看起来很有前途，我打算一直追踪。只要他们保持良好业绩，我就一直持仓。如果基本面变坏，我就跟他们说再见。"

问：彼得，关于你在投资中的输赢，有什么共同点吗？

答：我一般做长线。大概有 200 只或 250 只股票炒过短线。但是我没从 25 只长线股票中赢利。这些公司号称有着惊人的产品，如果新产品获得成功的话，他们的股票就会涨至 800 美元一股。

你猜怎么着？他们还没开发出新产品，只是设想而已，是光打雷不下雨的把戏。这些都不管用。

但我持有斯图普—肖普公司的股票，我想我也许可以赚 1/3，或者 40%。结果呢？他们在整个东北地区开了布莱德利斯(Bradlees)连锁店，然后成立了超级斯图普—肖普公司。股票暴涨，至少有 15～20 倍。这让我很吃惊，尽管花费了很多年时间。回首往事，我禁不住说："看！我从这只股票里赚了多少钱！邓金—多纳滋股票和塔可钟(Taco Bell)股票也让我发了！"

我当初买的时候，并没想到会有如此高的回报。这些公司干得不错，一直保持优良的业绩，有些公司越做越好。房利美和克莱斯勒也一样，它们不断发展，我始料未及。

我很走运，我持有的一些股票涨了 10～20 倍。他们是意外的惊喜。我会激动地说："如果真是那样的话，我就能赚 20 倍的钱，我甚至从没破产过。"

长线投资不是立即获益的。如果你找到一只令人兴奋的股票，虽然目前销售业绩不佳，但很有发展潜力，股价只有 4 美元，你可以稍后

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

再去关注它。如果它有可能涨至300美元，那么，你可以在8美元或者12美元的时候再买入。稍后再介入，看看情况是不是属实。通常你会发现跟你预想的有出入，这时你最好不要去碰这些股票。

问：您认为，在全球经济中，美国的竞争力如何？目前的美国公司竞争力有多大？

答：在过去5～10年间，人们一直争论美国企业有多糟。当你想到波音公司、约翰·迪尔公司（John Deere's）、履带式拖拉机公司（Caterpillar Tractor）、哈雷—戴维森机车公司（Harley-Davidson's）都是世界上最优秀的企业时，你会发现，这种争论非常奇怪。我们的生化技术处于世界领先地位，在软件方面占了95%的份额。家用电脑、互联网和微软都是全世界最优秀的。这些行业还在不断发展。

汽车行业中最重要的部件不是来自加拿大、日本、德国，而是来自底特律。克莱斯勒开发了小型货车。我们在钢铁业、铜业、纸业和可渗透塑料业方面取得了进步。电讯和网络也保持着良好的发展势头。

美国企业真的很了不起，我们彻底打了一个翻身仗。但不知怎么，我们认为自己很无能，这是不对的。

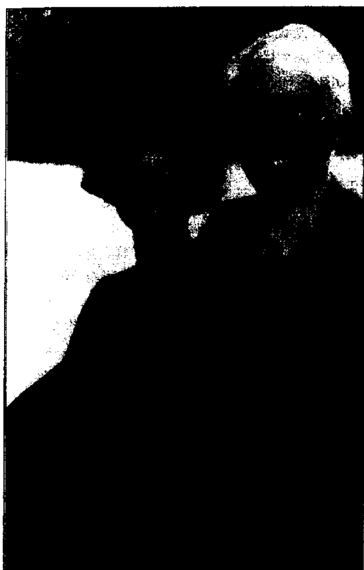
问：是不是坐井观天？

答：不，我们必须继续开发新产品。在过去4年中，我们有3 000家公司上市。这为运营资产、研究发展和新设备提供了大量资金。整个纽约证券交易所只有3 000家公司，但也可以说是一个很大的数字，即每天都有2家企业上市。

过去4年中，欧洲市场只有125家公司上市。自从查理大帝在768年荣登法兰克王以来，欧洲的上市公司不足3 000家。这对我们国家来说，是一件大事，不光富人更富，资本还创造了生产力和就业机会。在过去30年间，全美国增加了1 500万个新的工作岗位。而比我们大的欧洲只增加了600万个工作岗位。英国在过去30年间没有创造任何就业机会。在1991年、1992年、1993年、1994年和1995年，欧洲就业率减少，在1996年有些回升。在整整10年间，他们的就业率不容乐观。

我们在20世纪80年代新添了1 800万个工作岗位。五家最大的公司裁员300万，但我们又新增了1 800万个中小型企业的工作岗位。联邦快递公司建立了，经营得不错；还有康柏计算机公司（Compaq）、史

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



彼得·林奇和他的妻子

泰博公司(Staples)在波士顿开业，同时在布赖顿开设了一家分店，现在已摇身变成价值2 000亿美元的企业了。微波通信公司(MCI)和联邦快递公司都很出色。联邦快递使邮政业务更快捷便利，微波通信公司使电讯的成本降了下来。他们的成功经营使每个投资者获益。没有人亏钱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这些都是创造奇迹的公司，这些中小企业让我们国家的资本更加雄厚。你以前只听说大公司裁员的事情。你可能会认为美国人都失业了，欧盟比美国大 1/3，欧盟在过去 8 年间增加了 600 万个工作岗位，我们只增加了 50 个。

究竟谁做得更好呢？当然是我们。投资、公司上市，这些对于我们国家来说都是头等大事，对于就业，对于每一个投资者来说都是极好的机遇。人人都获利，这不是竹篮打水一场空的游戏。公司和投资者的利益息息相关。

问：您的新书名为《学习致富》，说说那本书吧。

答：这本书是我同约翰·罗斯查尔德合写的。我想，这本书对于年轻人以及那些从未接触过股票、债券，或不懂交易、理财的人来说很有用。他们有可能是 25 岁、35 岁、65 岁，也有可能是化学教授、普通教师，是对股市一窍不通的人。你必须要学点东西。你在学校学了大量知识，却对债券、股票和理财一无所知，这一点在如今很可悲。中学不开设这些课程，只有游戏课。你可能一生都不明白，为何债券会上涨、下跌。中学里教余弦公式，但我 20 年来从未使用过余弦。

所以，我在书里传授一些基本知识：什么是交易？什么是理财？为什么人们在股市里表现得有好有坏？这本书其实讲解了你如何入门的基本原理。这是初级读本，即入门书籍。

问：在最后一章里，您谈到了英雄。英雄的成功之道是什么？

答：创业的人都是英雄。他们是美国发展的原动力。必须得有人开创通用电气公司和柯达公司。创业者冒了很大的风险。20 世纪 80 年代的时候，有 150 万家公司建立。即使每家只有 10 名员工，这也创造了1 500万个工作岗位。当然，有些公司未获成功。

我们从未听说这些事情，却只听到大公司裁员的事。例如，缩小规模或重新组建，各种提法都有。但你从未注意那些新成立的公司，那些从中型转变为大型或者从小型转变为中型的公司。这些都是我们国家发展的原动力。我们需要这些新生力量。他们是我心目中的美国英雄。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章 普莱森特·罗兰



普莱森特公司创始人、总裁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当人们第一次听到普莱森特·罗兰的故事，会禁不住提醒他人，不要试图超越她的成功。换句话说，不要在美国国内做这种尝试。但是，人们逐渐了解到，罗兰确实可以被超越，她的经历鼓舞人心。她成功地实践了最基本的商业技能之一：看到需求并且满足了这种需求。她看到儿童市场中的一块空白，并且以一家叫作普莱森特公司的机构填补了这块空白。

罗兰的故事始于 1983 年的圣诞节。当时，她正在为侄女们挑选一些礼物，特别想要购买娃娃。结果，她对可供选择的娃娃非常失望。“那一年，卷心菜娃娃特别流行，充斥了整个圣诞市场。我能够给侄女买的娃娃只有卷心菜娃娃和芭比娃娃。”

可供选择的娃娃如此有限，令罗兰感到吃惊和失望，然而，正是这些情绪使她开始思考玩具市场差强人意的现状。“两种娃娃都不是特别漂亮，我觉得它们的质量也不太高。最主要的是，它们没有表现出美国女孩是如何成长的。我认为，人们不会将这些玩偶视为珍宝。”罗兰暗想，自己不会是唯一一个在圣诞节想购买娃娃而又感到非常沮丧的美国妇女吧？

罗兰没有意识到，那一刻，她已然站在了人生的十字街头。紧接着，罗兰在 1985 年初步构想设计了普莱森特公司——这个概念包含着她对美国历史的热爱和生产教育产品的决心。她说：“我想出书，做玩偶，它们可以生动地表现美国历史，并且为美国的女孩子们提供榜样，告诉她们，尽管在过去的 250 年中，世界发生了翻天覆地的变化，但是成长的真谛并没有太多改变。”

为了实现自己的目标，罗兰基本上打破了大多数营销理论中的金科玉律。她对即将涉足的商业没有任何经验，然而她却将毕生的积蓄投入到这个创意中去。她没有钱做广告，没有组织调研讨论组，也没有为这个公司设定财务目标。

不出所料，她在向银行家及投资者提出申请的时候连连碰壁。据她回忆，那时几乎没有人相信她的想法会得以实现。“男人们就是不能理解我的想法，他们觉得玩偶不是必需的。他们不理解我们所努力传递的不同信息的精妙之处。他们表示赞赏，但是，没人当真认为这件事会成气候。”

罗兰对早先的一位质疑者记忆犹新。“我记得，当时对一个非常



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功的企业家讲述我的想法。他一直在听，在我们的午餐结束时，他说：'普莱森特，听起来好像你要开通用汽车公司。你一直在讲直接邮递业务、出版生意、特别的事件、娱乐业，并且涉足玩偶业、图书业、服装业。老天，你去做吧！'"

罗兰已经做到了。在10年多一点的时间之后，罗兰掌控着一个能够快速赢利的集玩偶、服装和出版于一身的真正的王国。也许它没有像通用汽车公司那样的巨额收益，但是，它是玩偶业中的凯迪拉克。

成功来之不易。罗兰调侃道："需要是发明之母。我当时要挑战美国的玩具公司巨头。我的产品如何能摆上玩具反斗城的玩具零售店和沃尔玛的柜台，这真是难以想象。我肯定拿不出钱在电视上做广告，但是那些困难都是带着伪装的幸运。"

然而，如果有人告诉你，小女孩很容易取悦，请不要相信。罗兰说："小孩子是非常聪明的顾客。他们知道自己想要什么。我想，他们是真正关心这些娃娃的。他们小心照料娃娃，经常和它们玩，他们珍惜娃娃并且知道自己得到了非常重要的东西，而不仅仅是又一件东西。孩子们有成箱的芭比娃娃，但是现在，他们拥有了自己的美国女孩娃娃。"

现在，普莱森特·罗兰被奉为女孩市场的先驱，然而她销售的核心产品——书和玩偶，是数世纪以来女孩时代必不可少的部分。罗兰说，她只不过捡起了小时候的最爱，把"维生素添加到巧克力蛋糕里"。维生素？看起来似乎不太像，但这的确是指美国历史。通过五个生活在美国不同历史时期的九岁女孩的故事，美国女孩收藏系列丛书生动地展现了美国历史。这些故事中的女主人公玩偶穿着与历史相符的服装，还配备了一些微型附件。它们都是7～12岁的女孩子珍藏的宝贝。

1993年，罗兰将品牌加以拓展。她提到了现代女孩儿成长过程中所遇到的事情。她以同样的方法创立了《美国女孩杂志》(*American Girl Magazine*)，现在已经拥有67万订阅者。她增加了"当代美国女孩"(American Girl of Today)玩偶以及它们的衣服和附件，还有名为"美国女孩时尚"(American Girl Gear)的系列服装。

至今，罗兰仍然几乎无一例外地以直接邮递的方式配送产品，另外也通过全国广泛分布的书店销售一些图书。她一年几乎邮寄4 000

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

万册广告目录，已经卖出超过4 000万册书和超出300万个娃娃。短短10年期间，普莱森特公司身价超出2.5亿美元。

罗兰是怎样做到的？



问：普莱森特，当您开创普莱森特公司的时候，是否想要重新创造童年时代的某个方面呢？

答：我的童年非常幸福，在那个年代，家庭生活比较简单。当我还是个小女孩的时候，我喜欢读书。我记得在祖母的第二层书架上翻找图书，我父亲小的时候也喜欢这样。我记得自己趴在床上，津津有味地读这些书，几乎好几天哪里也不去。我是个如饥似渴的读者。我有三个姐妹，我们一起玩娃娃。那段时光非常清纯简单，我爱童年时光。

现在的生活变得复杂多了。所以，创造美国女孩收藏的真正灵感来自于童年的经历。然而，直到某一年圣诞节，在我为侄女们挑选娃娃礼物的时候，这个灵感才真正成为一个清晰的焦点。

问：描述一下当时的情形吧。

答：当时，我去给两个侄女买圣诞礼物，她们那时分别是8岁和10岁。我想买到这样的礼物，它可以让孩子们记住普莱森特姑妈，并且可能被送给她们的女儿，代代相传。那一年，卷心菜娃娃非常流行，充斥整个圣诞市场。我能够选到的圣诞礼物只有卷心菜娃娃和芭比娃娃。这两种娃娃都不是特别漂亮，我觉得它们的质量也不太高。最主要的是，它们没有表现出美国女孩是如何成长的。我认为，人们将不会珍惜这些玩偶，并留给自己的女儿。

我想，在这个圣诞节，自己不会是唯一一个想挑选漂亮的高质量的娃娃却又倍感失望的女人。就这样，普莱森特公司的种子落地生根了。但是，普莱森特公司是我众多人生经历的一个综合体现。

最初，我教过从幼儿园到小学三年级的孩子，后来在旧金山电视台做过一段时间的记者。然后，我得到了一个很好的编撰教科书的机会，教孩子们读书写字。我热爱那一段职业生涯，我做了10年，为幼儿园的孩子编写了第一套阅读项目材料。在那之前，幼儿园教育是比较闭塞的角落，只知道娃娃之类的东西。而我觉得，那个年龄阶段的



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

孩子完全可以开始学习了。因此，我在1970年写了第一个项目材料，并且花费10年时间编写教科书，现在，学校仍然在使用这些书。后来，我恋爱了，搬到威斯康星州，离位于波士顿的我工作的出版社很远。到了威斯康星州，我一直在寻找用武之地，我做过出版工作，也做过教师。

有一次，我丈夫参加在殖民地威廉斯堡(Williamsburg)举行的会议，我陪同前往，那段经历让我非常陶醉。在那里，我真切地感受到美国的历史和传统。我爱那段经历，漫步其中，仿佛触摸到历史的足迹。我突然意识到，在学校，我们没有能够生动地向孩子们展现历史。我致力于阅读指导材料已有10年的时间，所以，我了解这种情况。于是我想，通过什么方法能将这种历史名胜的魅力活灵活现地带给小女孩儿们呢？在随后的圣诞节期间，我经历了卷心菜娃娃和芭比娃娃的那件事情。

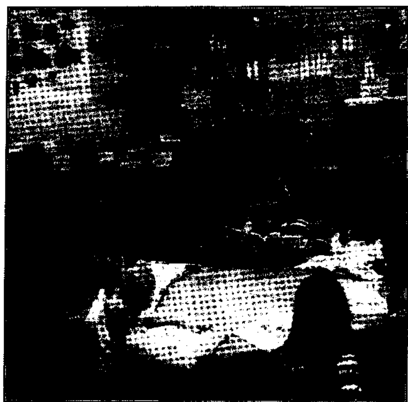
在我经历了这么多事情之后，美国女孩收藏终于诞生了：其中的书和玩偶生动地展现了美国的历史，并且为女孩儿提供了榜样。我想要说明的是，尽管在过去的250年间，世界发生了翻天覆地的变化，但是，成长的真谛并没有太多改变。所以，美国女孩收藏中的人物角色都被设计成女孩儿们的榜样。女孩儿们想象她们的生活，看到创造、毅力、勇气、仁慈、胆量和果敢。她们并不是极端的人物，也不是超越现实生活的女英雄，她们只是一些真实的小女孩儿，应对着小女孩儿成长过程中出现的问题。

这些娃娃让整段美国历史生动起来。尽管大部分人一提到普莱森特公司，就首先会想到这些娃娃，但这的确不是我的初衷。但是我相信，这些玩偶给女孩儿们提供机会来演示那些历史故事。

问：除了娃娃，您出版了《美国女孩杂志》，大概有70万的发行量。您也有美国女孩图书馆，以及美国女孩收藏丛书，它已经卖出3 600万册，超过300万美元，您的年收益超过2.5亿美元。显然，普莱森特公司是市场营销的大赢家。您在营销娃娃、书智等任何产品的时候，有什么与众不同的举措？您在缔造成功方面有什么秘诀？

答：首先，我觉得自己不是处于娃娃市场、图书市场或是直邮市场。我经营的是小女孩儿市场。任何能够让转瞬即逝的女孩时光(7～12岁)更加美好的东西，都是我们公司使命的要领，都是我们有责

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



普莱森特·罗兰带领孩子们阅读她亲自撰写的阅读项目材料



任去做的。所以，我不能狭隘地定义普莱森特公司，我觉得这很重要。其次，需要是发明之母。你一定记得，十年前当我们创业的时候，我面对的是美泰、孩之宝和一些美国的大玩具公司。当时，真的难以想象，我的产品如何能够在玩具反斗城或是沃尔玛上架。当然，我没有钱做电视广告，也丝毫没有想过能够和那些玩具巨头抗衡。

然而，事实证明，所有这些障碍都是带着伪装的幸运。它们迫使我努力思考，如何以一种不同寻常的方式讲述故事。那时，直接邮递产业正处于发展初期。得益于我的出版工作背景，我对在纸上写写画画的工作得心应手。

在产品目录媒体中，我感到非常舒适。此外，美国女孩儿是一些更加柔和、更加微妙的故事，我想用一种更加轻柔的声音来讲述它。书目营销也非常适合我。我可以真正和那些小女孩儿读者对话，还有她们的妈妈、姨妈、奶奶和爸爸。即使她们从来没有拥有过美国女孩

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

儿娃娃或是买过系列丛书，我仍然会给她们讲述那些娃娃的故事。这赋予她们一些本身就很有价值的东西，读起来很有趣，会讲明一些道理。我觉得，更像是无意中的发现，这种产品目录营销可以与产品的媒体广告业相匹配。

最初，广告目录中的材料都是由我来写，并且持续了很长一段时间。我和我的读者直接对话已经变得十分重要。当今社会如此令人不快，充斥着低级趣味，令人愤世嫉俗，对于孩子来说，粗俗和暴力的形象太多了。我们想树立一种截然不同的形象。真诚地面对人生，这是我最骄傲、最愿意做的事情。我们从一套不同的行为准则和价值观入手，相信它们是正确的。随后，我们惊喜地发现，有许许多多的读者渴求这些准则、价值观、素养以及我们对童年的理解。这真是振奋人心，远远超出我梦想的情况。

问：说到您的梦想，这一路走来，一定有那么一些至关重要的时刻，一个错误的转折就可能意味着灾难。如果您当时做出错误的决定，可能就走不到今天这一步。您能回忆起在这 10 年中，有没有这样一些对您来说相当于转折点的关键时刻？

答：我想，我们做过一些关键的决定，都非常重要。有时我们选择放弃。例如，有人一开始就看到了这些故事的娱乐商机。女孩儿们深爱这些故事，它们是美丽的历史传说，而且可以被改编成很棒的电影。我们有厚达一英尺的制片人资料，他们都想得到美国女孩收藏的电影制作权。但是，我们没有那样做，因为我担心电影会使我们的想法炙热地燃烧，变成流行的时尚，燃烧殆尽，最终消亡。我用毕生的积蓄投资这个事业，非常在乎它的使命，我不希望它成为昙花一现。我真的希望它能够持久发展，成为经典。所以，尽管那样做很容易挣到钱，迅速地拥有娱乐界的魅力，可是，我们还是回避了，也没有走娱乐这条路。那是一个重要的决定。

问：您没有商业学位，这与您的成功之间存在因果关系吗？

答：不知道。但是，我知道，我找到了很多非常勤奋专注的合作伙伴。大概 80%的雇员都是女性，这不是特意设计的。不过，我要说，她们是唯一从一开始就坚信公司会成功的人。男人们就是不理解这些产品的概念，认为没有必要，不理解我们所努力传递的不同信息的精妙之处。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问：当您谈到男人们不理解时，是指您向其申请经济支持的那些银行家吗？还是指日常生活中的谈话对象？您为什么会这样想？

答：两者都有。你知道，男人们表示赞许时，未必当真认为这件事会成功。一旦我们开始赢利，他们便拼命地挤到这里工作，因为他们看到它成功了。但是，我们的目标并不是成为一个女性的公司；而成为一个为小女孩儿服务的公司，曾经是，现在也仍然是我们的目标。

问：您的父亲是芝加哥一家广告公司的经理，显然，他了解营销策略。您觉得自己遗传了这些天分吗？你们在餐桌旁谈论这些吗？

答：哦，的确如此。爸爸没能看到普莱森特公司的成功，但他可能就是我的老师。我喜欢他在给皮斯伯利食品公司（Pillsbury）或其分公司绿巨人（Green Giant）做展示之前回到家，他会带回大包的广告材料并让我们看。我记得里面的坎贝尔汤业公司（Campbell）的坎贝尔儿童，以及万宝路男子。吃晚饭时，他总会谈一些展示会上发生的事情。他常常间接地教会我一些道理，在生意中他站在顾客的一边，但是他特别尊重那些有创造力的人。他总说："不同凡响的广告是从细节中创造出来的。"我想，这是我传承的东西。我培育着普莱森特公司的每一个细节。

问：显然，普莱森特公司重视细节，细致到其中一个娃娃正在做的针线活中微小的针脚。这种超微细节令人惊叹。

答：但是，我想，如果我是小孩子，我会非常喜欢这些细节的。你知道，我们一开始没有做任何市场调查，一点儿也没有。可以说，这个公司完全是凭直觉起步的。

问：您完全打破了规则？

答：应该说，我们涉及了市场调查领域。我所设计的是一个在我8岁时也会喜欢的产品。我本人就是测试。确切地说，我们有过一个研讨小组。我给你讲讲这个研讨组的事。有人对我说，"没有经过召开讨论调研会，你不该启动这个项目。"于是，我们去芝加哥，举办了一场耗资巨大的讨论调研会，专门雇人操作，提供了一些产品的样品。

问：与会者是母亲们还是女儿们，或是两者都有？

答：都是母亲。会议中有一个问题被提出："有谁愿意买这些产品吗？"前45分钟非常糟糕，参加讨论的人们不喜欢美国女孩收藏，因为我们一直在将这个理念当成概念讲给他们听。接着，当我们拿出产品



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的时候，情况出现了180度的大转弯。由此，我学到重要的一点，不要在乎什么研讨会，做你发自内心、发自使命感想要做的事情，只要你自己爱它、欣赏它，就一定会有人也爱它、欣赏它。

所以，在很长一段时间里，以及现在大部分时间，发展产品的全部评判准则就是："我，普莱森特·罗兰，喜欢它吗？""我8岁的时候会喜欢它吗？"如果答案是肯定的，那么我们就制作这种产品。大概就是这样，如果我觉得它应该是粉红色，那么它就是粉红色。

问：我们来探讨一下创造力，这对于商人非常重要。您觉得这是可以后天学习的，还是天生具备的？您怎样做到有创造力，作为一名商人，您是怎样做的？

答：我想，这是我的天赋。我无法回答你这些灵感从何而来，因为我不知道它们是怎么产生的。我不知道为什么我想到了这个主意，而世上其他聪明的人没想到。我相信，自己注定要一生从事这块女孩儿市场。我想对你说另一件关于我父亲的事。他在镜子的一角塞了一张小卡片，上面写着，我记得不是很精确，但主要意思是，生活中的渴望是一个巨大的舞台，足以让你展示天分和才华。普莱森特公司就是这个舞台。我很幸运拥有许多机会和天分。我喜欢出来工作，喜欢普莱森特公司的工作，喜欢我们所创造的与众不同。它使我能写作、创作、领导，并拥有身边很多支持和维护我的人才，而我也希望能给他们以支持。这是一个年轻的、令人满足的集体。

问：您是一位了不起的感情沟通者。对您来说，与听众、顾客和潜在顾客保持沟通有多重要？您一定有大量的信件。

答：是的，我们现在用电子邮件。我们有网站，非常有趣，非常快捷，我们立刻就能知道女孩儿们在想些什么，想要什么。这就是反馈，是我们的能量。直接邮寄有一个缺点，你无法从顾客那里得到实际经验。而如果你开一家商店，你会看到顾客走进来，然后高兴地和他们聊两句。坦白地讲，我认为，我们公司的电话接线员拥有公司最好的工作。他们与顾客有直接接触，每年圣诞节，我会不公开地客串一下接线员。每年花几天时间接听电话，没有人听出是我。我会说："早上好，普莱森特公司，我是普莱森特。"他们很快就开始专注地谈话了！我觉得，以信件的方式从女孩儿们和家长们那里获得的反馈非常特别，但是，你知道，人们很在乎自己的钱袋，我们不要忘了这一点。事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



罗兰在威斯康星的村舍

实上，我们拥有一些一直以来都非常忠实的客户，他们理解我们在提供一种选择、品味和判断上的价值观，他们是真正推动我们公司继续发展的动力。正是他们让我们得以生存，激励我们继续这项关乎素质的工作。

问：现在，普莱森特公司面临一些竞争，因为您太成功了。您想改变您的经营方式，以及产品营销的方式？以应对市场上出现的竞争吗？

答：你可以用一生的时间回顾过去，也可以用一生的时间展望未来。我们将展望未来。我们还要带给女孩儿们很多精彩的理念。当前，作为女孩儿产品市场的领军人物，我们能够，也应该制作出更多精彩的产品。人们信任我们，我们也已经与客户建立了信任，赢得了孩子们的喜爱。我想，我们不会改变。

问：您在一开始就面临激励的竞争。正如您所指出的，您与美泰和孩之宝以及所有大玩具公司竞争。但是，您确实找到了适合自己的市场定位，并且成功地开发了这块市场。现在，很多人蜂拥而至，试图进入这块市场。

答：但是，他们的出发点和我们的不同。他们想分享一块市场份额，但那不是我们公司的初衷。我想，他们是想进人娃娃产业或是图



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书产业，而我们的出发点却是一个不同的定义。我们是女孩儿产业。我们要为女孩儿的生活带来一些变化。如果竞争能够带来高品质的产品，那么，女孩儿们就拥有更多的好东西，那太好了，我真这样想。10年前，当我开创公司的时候，面向女孩儿的高质量产品是一个巨大的市场空白。我们的公司制作优质产品，填补了这片空白。如果这激励了其他人，那很好。如果我们已经提升了质量的标杆，那很好。这意味着市场上有了更多的好产品，更多的优质设计。我想，这是为了整个世界的美好，我一点也不担心。世界上有那么多女孩儿，我们不会生产出每个小女孩儿梦想的所有东西。我们关注的是心灵和使命，我想，如果其他人能够站到这个位置上，那非常好。

问：在与顾客的交谈中，有没有哪一个故事让您觉得在影响女孩儿方面得偿所愿？

答：这样的故事不胜枚举。每年秋天，我们公司有一个项目启动会，因为，你可以想象到，我们正处于一个巨大的圣诞老人市场上。我们大概雇用3 000人帮助我们完成圣诞老人订单。对于我和其他常年在公司工作的员工来说，极其重要的事情之一就是，这些人应该和我们一样，感受到同样的紧迫感和使命感。所以，我们每年举办一次秋季开幕式，一般在码头举行，因为那里有最多的椅子。我总会从当年收到的信里挑出一封，大声朗读。记得其中有一封信是一个名叫阿米希(Amish)的女孩儿写的。她想要一个娃娃，但是家里很穷，买不起。于是，她养了一头猪，带到农展会上参赛，赢得了头等奖；后来，她卖掉了猪，用这笔钱买了一个克里斯滕(Kirsten)娃娃。我很为她高兴。

有人认为，这是富人家女孩儿的产品，但事实并非如此。有一些小女孩儿努力攒钱，并且很珍惜得到的东西。我觉得，实际上小孩子是非常聪明的顾客，他们知道自己想要什么。面对不同的品牌，没有哪个想要芭比娃娃的孩子会把一个塑料娃娃当作芭比，没有哪个想要耐克鞋的孩子会接受其他品牌的鞋。小女孩儿想要一个真正的美国女孩儿娃娃，模仿者不是真品。我知道，女孩儿们非常喜欢这些娃娃，她们照顾娃娃，经常和娃娃玩儿。她们珍惜娃娃，知道自己拥有了一件重要的东西。她们有成箱的芭比娃娃，但是随后拥有了一个属于自己的特别的美国女孩儿娃娃。

问：您有一种非比寻常的理念，并且将它延伸到各种不同的领

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

域——杂志、书、博物馆。您能否告诉我，您如何决定自己要追求什么？您如何得知您不会达到一个饱和点？

答：我先谈一下你刚才提到的一个有趣的问题：博物馆计划和我们的特别事件。我们意识到，女孩儿们和妈妈们没有太多共度的有意义的经历。她们去购物中心或者去买东西。但是，事实上，爸爸往往会和他们的儿子在野营、远足或者体育方面有很多共同之处，而妈妈和女儿没有多少值得回忆的共同做的事情。当我还是一个小女孩儿的时候，有一次，妈妈带我去看芝加哥交响乐团的演出。那就像是昨天发生的事情，真是太特别了，因为只有我，没有姐妹们，只有我和妈妈两个人去市中心做一件似乎很成人化、很特别的事。那是我一直珍藏的一段美好的记忆。所以，那就是我想寻求一种方法去还原的童年部分。

我们设计了特别事件模块，为她们创造值得回忆的时刻和记忆。我们与全国的一些儿童福利非营利性组织合作，我们为他们提供一些筹集资金的活动：美国女孩儿时装展，萨曼莎（Samantha）的冰淇淋联欢会。这些组织邀请母亲们、女儿们、祖母们和姨妈们来参加活动。活动的收益都用于慈善事业。这是普莱森特公司在非营利方面做出的努力。去年，我们筹集了 200 万美元用于儿童福利事业。但是，你知道，这也是一种营销工具。我们的产品被展示给孩子们和他们的父母们，这可以被亲眼看到，而在商品目录中，他们只能看到产品照片。我想，对于女孩儿们和她们的母亲来说，这些活动是可以分享的有意义的经历。我们做了很多好事，同时继续营销我们的产品。

我们对于达到饱和点这件事非常谨慎。我们不会迅速地推出新产品，要让顾客有所期待。所以，将一个新角色推入市场需要耗时两年。我们一年推出三集书，然后第二年再出三集。我们必须以自己的方式不断成长，所以，我们可能并没有做一些很明显的事，而是一些不太明显的事，因为那是一些别人不加以利用的机会。这和整个生意的情况有点类似，这是一个市场空白，现在我们被称为先驱，我想这很正确。10 年前，几乎没有针对这个年龄阶段女孩的市场。现在，人们说："哇，有人开发了，成功了！"然后开始在这块市场上添加产品。我们对推出的产品考虑得非常仔细，不想过于饱和。我觉得并没有饱和。我们拥有的优势之一是，当你服务于儿童市场的时候，你会发现，它是一



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个长青的市场，总有一些新的孩子进入这个年龄阶段，并且首次接触到美国女孩儿。

因此，我们每年都有一批新的读者，还有那些伴随了我们四五年的忠实的老读者。一年以前推出的"当代美国女孩"是我们尝试不同方向的一个机会。

问：给我们解释一下吧。

答：1995 年，我们推出了"当代美国女孩"。在那之前，我们的产品系列一直聚焦在五个历史人物角色上。渐渐地，我们认识到，当代的女孩儿正在应对的很多事情是我们在历史故事中找不到的。所以，我们创造了《美国女孩杂志》，和她们谈论现代生活中的事情。我们觉得已经为她们树立了替换那些历史角色的行为榜样。如今，我们希望女孩儿们能意识到，她们也是历史的一部分，这是她们的时刻，她们的事情和生活很重要，她们是自己的故事中的女主角。我想，通过创作"当代美国女孩"，我们开创了很多很多机会，而这可能是在历史人物身上找不到的。我们创造了一个有现代理念的品牌——美国女孩时尚系列服装。

我认为这样做很重要。这个年龄段的女孩儿变得注重自己的身体，自我意识感增强，自我形象在这重要的几年中形成。正如所有女人一生都明了的，她们的穿着说明了她们是谁。我们不想让小女孩看起来像 10 岁的小麦当娜，然而我们希望她们拥有有趣、时髦和现代的衣服。我们还创造了美国女孩图书馆，这是我们去年推出的一系列精彩的建议和活动书籍。这是一个巨大的成功，在去年圣诞节的推广阶段，每一个主题都卖出 10 万多册。同样，这一系列书籍谈到女孩儿们面对的问题，包括友谊和家庭中的问题，并且对所有同一年龄阶段的女孩儿面对的问题给出建议。普莱森特公司吸引了很大范围的年龄阶段的女孩儿。

女孩儿们通常在 7 岁时接触我们的产品，然后她们会全神贯注地关注，直到 13～14 岁。在 7～11 岁这个初期阶段，她们对历史人物很感兴趣。随后女孩儿们渐渐抛开幻想世界，越来越关注她们的同伴和周围的世界。这时候，"当代美国女孩"就登场了。四年级之后，随着女孩儿们逐渐长大，《美国女孩杂志》非常受她们欢迎。我觉得，我们已经延伸了自己的产品来处理当代女孩儿应对的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们还没有做任何国际市场营销。我们觉得那里有巨大的商机，在美国浓厚的大众文化里，我们在各种选择中做出决定是非常谨慎的。我们主要尝试去一些竞争不太多的地方发展。

问：普莱森特，如果您在商业学校将普莱森特公司作为一个例子来讲授，您会怎么讲？那些感兴趣的观察者会怎样看待它的成功？

答：我不太确定什么是可以被他人复制的生意。当然，我们做过一件非常非常明显的事，我们确实是最早认真考虑7～12岁女孩儿读者群的人。我和我的同事是过去20年妇女进步的产物，我们意识到，自己的女儿即将受到周围世界的影响，而我们不喜欢我们所看到的世界。

我想，我们确实打破了一些规则，因为我们不懂规则。如果我拿到了工商管理硕士学位，那么我的做法就完全不同了。我可能会更加认真地对待讨论调研组的意见。并且，我可能本来不会相信我能做到。

我记得有一次和一个非常成功的企业家一起吃饭，我对他讲述我的想法，他听着，在我们的午餐结束时，他说："普莱森特，听起来好像你要开通用汽车公司。"我说："不，我只是要为女孩儿做这些事。"他说："但那都是些不同的生意。你在谈直接邮寄、出版、特别活动、一种娱乐形式、做娃娃、出书，以及做服装。去试试吧！"

我想，当时之所以有这些目标，是因为我从没做过生意，我不知道这应该是很艰难的。我不想显得天真或是头脑简单，我只是想去做这件事。

所以，归根到底，这种想法源于真正的热情。我很在意这个使命——服务女孩儿的商业。我在10年前就非常在意，所以，热情的重要性程度是令人难以置信的。我觉得大部分创业者和多数刚开始做生意的人都没有足够的资金去对抗巨头。

寻找一个不同的方法做这件事。我们确实找到了不同的方法。然而，最重要的是，我们听从心灵的建议，我们想接触这些读者，真正和她们交谈。

这个世界不需要更多的"东西"。如果要对别人讲些什么，我想我会说，你应该确定所做的要么出类拔萃，要么因与众不同而填补空白。我们填补了空白。我觉得我们现在的竞争者不是在填补空白，只是在



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

增加同样的东西。我觉得他们有点像饼干模。我们成为市场的先驱，是因为我们填补了一处真正的空白。但是你知道，起初，无知是一种福气，如果我知道自己承担的是什么，那么我可能早就临阵脱逃了。



举办于威斯康星州麦迪逊的“广场音乐会”
——由罗兰创始的特殊夏季音乐会

问：*您是否曾经有过情绪低落的时候，或者遇到过难以逾越的障碍？您是否有时会感到无法继续、无能为力？*

答：没有。我从未梦想过普莱森特公司会像现在这样成功，从未给它设定过发展规模。我们的确有过商业计划，那是一个三年计划，而我们在头两年就漂亮地完成了，所以，数字是站不住脚的。但是我们执行那个计划的过程是非常认真的。

我们经历过艰难时期，但是我记住的都是美好的时光。我记得出现在我发展道路上的那些优秀人士。我对玩偶市场知道些什么？我懂什么？

问：*那么，您是如何开始发现市场的呢？*

答：起初，我只有一个同事，她的名字是苏·韦斯顿（Sue Weston）。我对她讲：“去芝加哥的古董店、百货店找一个可爱的娃娃，作为设计的模板。”

第一天她便给我打电话，说道：“普莱森特，我本以为这件事很简

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单，实际上太困难了。市场上的娃娃都是那么丑陋。"我说："这就是为什么我们要开创自己的生意。再去找找。"她又在芝加哥待了一天，然后打电话对我说："我要回来了，我找到了。"但是，她又讲："我觉得你不一定认为这个娃娃很可爱。""有什么问题?"我问。她说："它的眼睛是斗鸡眼，而且很久以来一直放在马歇尔商店(Marshall Field)后屋的架子上，买者甚至不知道它是从哪儿来的。但是我买了，希望你能觉得它很可爱。"事实证明，它真的很可爱。

可是，这个娃娃没有标签，没有包装盒，什么都没有。我们现在知道了世上某个地方的某个人制造了一个可爱的娃娃，但是，我们不知道他是谁，在哪里。我们脱掉娃娃的衣服，发现它的内裤上缝着一个小标签，上面写着格茨(Götz)布娃娃，罗森泰(Robenthal)，德国。我们立刻往罗森泰打长途电话，一心只想赶快找到格茨布娃娃，竟然没意识到威斯康星州麦迪逊的晚上六点钟相当于德国罗森泰的凌晨一点。一个人睡眼惺忪地用德语接电话，而我突然呆住了，这才意识到，我在半夜把一个可怜的人叫醒了。一瞬间，我把在大学里学习了一年的德语全忘了。

我们的谈话很短，我弄清楚了他们是谁，住在哪里。后来我给他们写信，问是否愿意为我们制作娃娃。格茨一家是好人，他们离我有半个世界之远，但他们相信我，而那时几乎没有人会相信我。我对玩具市场了解些什么？而他们同意为我们做首批的1 000个娃娃。

我必须个人担保这批订单。后来我又遇到一位21岁的中国年轻人，他为自己的父亲工作，他们做填充毛绒动物玩具。他叫乔纳森·苏(Jonathan So)。我们要找人制作娃娃衣服，而在远东，小笔订单太多了，没人愿意和我们谈，但是乔纳森却说："好的，在我父亲的工厂不忙的时候，我会为你们做一些。"现在，乔纳森·苏在中国拥有一家大工厂，非常成功。像德国的格茨家庭一样，他一直支持我们。还有一些卖家在我们非凡的成长过程中一路支持着我们，能找到与你共同成长的合作伙伴是很难得的。我们迅速成长，走出夫妻店，走出中型店，最终，我们可以到世界的任何地方去购买我们的产品。在这个过程中，我们遇到了一些好人，我相信，他们注定出现在我的成长道路上。

问：*您没有去找他们，而是他们找到了您?*

答：两者都有。每一个成功人士都会将生活中的很大一部分归因



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于好运气。创立为女孩儿服务的公司，这是一个很合时宜的想法。而我是一个极有毅力的尽自己的最大努力将它实现的人。但是，我的运气很好，在建立公司的过程中遇到了好人。

问：描述一下普莱森特公司的企业文化吧，它非常与众不同。

答：这是一种充满使命感的文化。我觉得你应该到码头看一下，装货的工人会告诉你，这个公司的使命是什么。我知道，在这个玩世不恭的世界，这听起来有点假正经，然而，我们认为，我们所做的事情很重要，将它做好也很重要。也许是因为我们中的大部分都是女性的缘故吧，公司有一种关于质量和完美主义的特殊氛围。

也许因为我本人，作为老板，是女人，我们对于能够与众不同感到非常自豪，我们还想继续带来一些不同。如果竞争者能够和我们相抗衡，那么，世界会因为给女孩儿们提供更多的好东西而更美好；但同时，我们将把自己的事情做到最好。我们这里的很多人正在为此而非常努力地工作。

问：您认为自己的优点和缺点是什么？您已经说过，您没有工商管理硕士学位，您不知道关于营销的书，您也曾不知道自己在做什么。那么，一直以来，您的优缺点是什么？

答：你知道，过度的美德可能会变成不良行为。我刚毅果断，富有创造力，行动迅速，我喜欢跳出思维定式。由于所有这些原因，我觉得为我工作是很辛苦的。我不会容忍愚蠢的人，我想我在这一点上已经好多了，但还做得不够好。我对平庸之才没有耐心。不耐烦而设法掩饰是一码事，不耐烦并且立刻让别人感到你不耐烦就是另一码事了。所以，在这一点上，我也在改进。

我的态度非常坚决。我想，如果你妨碍了我，并且不理解这个商业和使命对我来说是多么重要，那么你会认为我粗暴、固执、无情。因为我觉得我所做的事情很重要，而且带着强烈的紧迫感。“继续、继续”，这就是我的态度。这是公司的动力，但我想，这会使为我工作不那么容易。我想，这里最愿意为普莱森特公司工作的是业务人员。因为我喜欢了解他们所做的事，我是他们的学生。我不像他们那样清楚地知道，怎样经营商品目录和出版公司。我不懂他们所做的很多优秀的工作，例如，怎样从全球进口货物并使它按时到达。做这些业务的人有相当的自主权。而公司负责创造的人员觉得为我工作比较难。

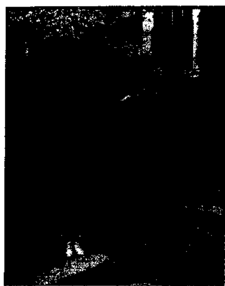
全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们创造所有的商品目录、所有的广告、所有购买点的室内陈设。所有的设计工作都在这儿产生，我们生产自己所有的图书、杂志。我参与了所有的创作过程。我觉得自己是一个很棒的有创造力的合作伙伴，但是我认为，有创造力的人一旦了解我的工作热情有多高，精力多么旺盛，也许他们有时也会感到压力。

但是，没有人一生拥有很长时间来发挥并利用自己的天赋，所以，我有强烈的紧迫感，要尽快将事业完成。我需要所有可以得到的帮助和所有愿意参与的好帮手。

问：在您看来，将事业完成会是什么样子？您什么时候能完成？

答：我不知道。



罗兰（右上）位于其母校——威尔斯（Wells）大学——的毕业典礼之前（1995 年）



问：您想让公司发展到多大？有没有一个最佳的规模尺度？

答：你知道，我们从来没有设定过最终经济目标，或是将公司发展至某一个规模。这是我们打破的另一个规则。我们在适当的时候设定想要完成什么，然后制定严格的操作计划、预算和性能评估。这是一个严格的商业过程。分工操作的每一个部门都要说明，他们要做什么，目标是什么，并且说明所要推出的产品能给我们带来的收益，以及我们的利润率。这个过程的最终结果就是我们本年的上限和底线目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我从没想过，要逼迫人们再提高10%的利润率或是再增长100万美元。这些人像我一样，充满激情地尽最大努力扩大我们的市场。我们努力前行，因为我们想给女孩儿们更多的影响。所以，我从未说过，我们必须有10%或是20%的增长。幸运的是，10年以来，我们的增长率超过了这些数字。但是，我们的出发点并不是通过草率的经济目标来驱动商业。

问：所以近期普莱森特公司没有上市的计划？

答：没有。我为什么要那样做？如果上市，你要给很多很多人答复。我们想给我们的顾客答复。我想我应该答复自己的期望，能让公司更美好就是我的想法。我是大股东，不需要更多的钱。我们的公司是为了女孩儿们而创立的，我们应该为她们操心，而不是为股票经纪人操心。

问：谈一下艾蒂(Addy)，那个生活在奴隶制时期的美国女孩儿娃娃。

答：她是一个美国南北战争时期的黑人女孩儿，她的生活开始于我们在第一本书里提到的奴隶制时期。故事讲述了她母亲的事，以及艾蒂随母亲逃到北方，在自由的北方最初的生活经历。因为我是白人，我公司里的大部分人也是白人，我们想确定自己所做的事是正确的，确定黑人父母们、黑人教育家和黑人历史学家认为，我们应该为他们的女儿做这些事。所以，我们第一步是建立一个黑人咨询委员会。

他们一致认为，我们所讲述的是他们眼里的美国黑人普遍的故事，他们的根是这个国家的奴隶制。他们觉得，这是我们应该讲的一个很重要的故事。他们引导我们完成。艾蒂的故事非常精彩感人，讲述了一个女孩儿和她的母亲为获得自由而奋斗。在普莱森特公司做过的所有事情当中，有一件事最让我自豪，我们通过艾蒂将一个黑人娃娃变成一种身份的象征，并受到白人女孩儿的喜欢，不仅是黑人女孩儿，白人女孩儿也渴望得到这个娃娃。

所以，不管是白人还是黑人，很多人都说过："我们没给孩子讲过奴隶制的故事。"很多父母说："你给了我们机会打开这个话题，讨论一件很困难的事。"很多女孩儿写信对我们说，她们不明白做奴隶是什么样儿。我很震惊，我们的学校不讲授这件事。事实上，他们的确不讲，而我们在这件困难的事情上做得非常好。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问：您觉得在某一天做过的最有趣的事情是什么？

答：我想，我所做的事情应该是丰富多彩的。我的注意力不能长时间集中，但这个商业如此多面化，包含了我的兴趣和人的优点，它的变化多样令人激动。我身边富有创造力的人们激励着我，商业挑战激励着我。我喜欢所学到的东西，我喜欢安逸的日子，也喜欢危机，我喜欢在产品发展方面耗费时间，而 10 年之后我仍然致力于此。我喜欢读原稿的时刻，喜欢设计一个全新的想法，让公司展现全新的一面。我在这里拥有非常非常丰富的工作。

问：您读每一本书的原稿？

答：是的。

问：那可是很多书啊。

答：但这就是我们要做的事。它们都很棒，而且我要确定它们很棒。

问：当您开创普莱森特公司的时候，您面对很多公司，它们有几百万的广告预算和促销预算。您如何脱颖而出，赢得美国公众的关注？您这样一家经济资源匮乏的小公司是如何做到这一点的？

答：哦，我觉得我们找到了直接邮寄这个恰当的营销媒介。这是一个与顾客进行高效、有目的交流的方法。而且，当时这是一个新兴的年轻产业。我想，如果我们去玩具反斗城或是争取摆上玩具商店的货架，那么我们的公司早就失败了。

我们要讲一个比较复杂的故事。它有着细微的差别，是和价值观及道德观念相联系的事，而这在当今的花花绿绿的玩具市场不好卖。

所以，我认为，它非常适合信息媒介。我简直无法向你描述美国人多么渴望变化。美国已经厌倦了全球营销市场的模仿。我在看电视、翻杂志和看到广告牌时，对此也会感到厌倦。我真的感到，那华而不实的 60 秒钟商业广告的声音单位已经成为美国人现代生活中的白噪声（white noise）。

人们渴望有深度、有意义和富于思想性的细致观点。我们在产品种类和商品目录中向他们推出这些。我们是在和他们的孩子谈话，而不是他们。我们把他们的孩子当作有智慧的人来交谈，而非愚蠢的没头没脑的小人儿。我们在成长过程中也曾经是聪明的小女孩儿，而且我们有聪明的女儿和侄女、外甥女，我们知道如何与她们对话。为什

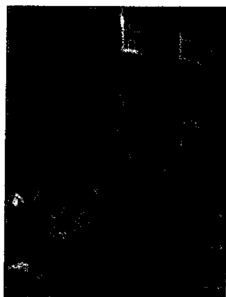


全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么其他的产品不能与孩子们那样交流？我们的出发角度一定非常异类，因为我们的呼声那么孤单。

我从来没有在一家大公司工作过，我不清楚他们开发产品时的思考过程是什么；但是，在普莱森特公司，我们的出发点是真诚，想要改变生活，而不是想要卖掉一大堆产品。

我们就这样得到了市场，尽管这并不是我们真正的目的。我们真正的目的是成为一种替代品。但是，市场主动找到了我们，因为它对我们的提供如饥似渴：素质、价值、优秀。这并不难，我们做的事也不那么复杂，我们只是没有追随领军人物。



罗兰在威尔斯大学典礼上发言(1995 年)

问：现在您是领军人物，人们在追随您。您正吸引着越来越多的竞争，您将因此而改变商业方向吗？

答：我想，我们创立这个公司以及我们为生存而至今所依赖的原则是永恒的，我想，总会有一些睿智的、富有思想的人愿意为他们的女儿寻找高品质的东西。我认为，我们将继续保持现在的道路，把我们认为对小女孩儿好的东西和她们想要的东西带给人们，并且把她们当作富有思想的、聪明的人对待。这在儿童市场是非常与众不同的。

我们不会在周六早间电视节目上做 15 秒钟广告，在 15 分钟内我无法讲述我们的故事。这是非常非常不同的东西。普莱森特公司致

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力于给女孩儿的生活带来变化。它不会发生在声音单位里，也不会在一夜之间发生，在我被当作产业中的领军人物或是先驱之前，我走过了 11 年历程，脚踏实地，一步一个脚印，日复一日，年复一年。我们非常幸运，还没有犯太多错误。我们会犯错误吗？当然会的。但是，我们尽最大努力做到聪明、真诚。我们不回顾过去。

我们不是首个娃娃公司，总是有很多娃娃供女孩儿们选择。我们不是首家出版儿童或女孩儿读物的出版公司，这样的公司有很多。我们不是最早为女孩儿出版历史故事的人，已经有很多历史故事。我们也不是唯一的儿童产品公司。但是，我们在这件事情上是独一无二的，我们把小女孩儿定位为聪明、重要的人，而且以这种态度和她们交谈。她们的父母欣赏这种做法。这就是关键，是我们成功的原因。

我们现在可能会犯一些错误，并从中走出来。可怕的是，作为一名企业家，你在创业初期不知道如果做得不对会有什么后果。所以，你变得超级警惕。我想，这就是为什么企业家很难共事的原因，因为即使在你自己的内心深处，你也不确定自己可以做好哪一块儿。

这包括竭尽全力和白手起家的压力——这块织锦中的每一根线都必须坚固有力、紧密优质。你把大量的精力投入到编织的每一根线上，不能草率。我们就是这样做的。我们没有推出大量产品，我们不尝试做能力之外的事，我们小心细致地安排好各个部分。当我们放松管理，它的质量就会下降。我们明白，要回过头来，再次关注它，直到使它步入正轨。这使我难以共事，因为我讲究正义，要求做到最好，我们将为此而不断努力。如果有人在这方面能与我们赛跑，上帝保佑他们，但是他们将不得不跑得很快。

问：您希望人们怎样评价您？

答：请允许我引用我最喜欢的叶芝（Yeats）的一首诗：

仰望太阳的眼睛，献出
狂喜的心之所谓善美；
在新的时日将孕育精英，
因为你的付出，非彼辈所愿，
但乃构筑鹰巢之必备枝梗！

我想，我们构建了一个完美的鹰巢。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章　保罗·沃尔克



美国联邦储备委员会前任主席

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保罗·沃尔克给人的第一印象是：个子很高，大概6英尺8英寸。但是，他的行为举止并不给人以威胁的感觉。他说话柔和，因为他知道自己没有必要大喊大叫。

当保罗·沃尔克任美联储主席的时候，在政治新闻界的那些追逐和跟踪他的人眼里，他以说话克制、简短精炼而著称。与此相反，在这里，他开朗热情、机智幽默。

联邦储备委员会主席的工作是一种平衡性的做法：保持经济稳定运行与发展。简言之，联邦储备委员会主席紧缩或者放松投入市场的货币量。

想想供应和需求的关系。任何商品都是这样，当供应太多的时候，商品的价值就下降。如果市场上有大量的大白鲤鱼子酱，那么它将不再拥有每克3美元的奇缺价格。

因此，这和货币有关。如果市场上流通的货币太多，它的价值就会降低，这意味着消费者需要更多的钱来购买商品。这种推测就是通常所说的通货膨胀。

如果流通的货币太少，它的价值就会增加。这会带来一些问题，因为各个产业需要资金发展。例如，当货币被紧缩，公司就无法投资设备、培训或者其他一些必要的资源。这对商业来说很糟糕，对金融市场来说也很糟糕。

简单地说，美联储主席操心的就是这些事情。除此以外，还有政治压力。操纵金钱杠杆的人都会背负这些压力，你可能要做一些令人恼怒的、麻烦重重的工作。早在饱受通货膨胀蹂躏的20世纪80年代早期，保罗·沃尔克迅速稳固了货币杠杆，此事令他名声大噪。正是沃尔克打断了这场通货膨胀的脊梁，它自1975年起拖垮了美国大部分经济。而且，通过消除严重的通货膨胀，沃尔克为美国历史上最大的牛市奠定了基础。1982年，道—琼斯工业价格平均指数是821点，15年后，已接近8 000点。

有人认为，沃尔克是轰轰烈烈的股票活动之父，他为这个国家创造了如此多的财富，对此，他一笑了之。他太谦虚，太稳健，不会相信这样的事。但是，有一点是真实的：如果他没有抑制美国的通货膨胀，股票市场就不会有如此令人震惊的表现。这个道理平实而简单。

作为联邦储备委员会主席，沃尔克所面临的巨大挑战之一，就是



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在此情况下与任命他的总统们——小詹姆斯·卡特总统和罗纳德·里根总统——保持距离，并和他们所创造的政治局势保持距离。“建立联邦储备系统，是为了脱离我们所说的现代政治压力或党派性政治，”沃尔克说道，“它是非常独立的。那么，这会引发奇怪的冲突吗？有时候是的。但是，为了政治目的玩弄金钱是非常危险的，这对于国家和国家货币的稳定性都不是一件好事。”

正如沃尔克所指出的，当人们丧失了对美元稳定性的信心，股票市场和证券市场的情况都会恶化，结果就可能会出现经济危机。“所以，明智的做法应该是，将联邦储备银行从现在的政治漩涡中分离，尽量使它成为一个专业的机构，有正直感和连续性。”他说。

正直、专业精神、连续性，这些都是沃尔克从父母那里继承的优点。他的母亲，阿尔玛·路易丝(Alma Louise)曾经是瓦萨尔(Vassar)学院的班级毕业生代表，大学一毕业就结婚了，养育了五个子女。他的父亲(沃尔克是以父亲的名字命名的)，是新泽西州提尼克(Teaneck)的市执行官，他有力地治理了这个濒临经济崩溃的腐败城镇。

1927年9月5日，保罗·沃尔克生于新泽西州的开普梅(Cape May)。他说：“我生长在这样的环境，父亲是城里显赫的官员，我一直非常清楚，无论如何都不能做让他难堪的事。”

“他是一个严守纪律的人，希望以最好的方法管理城市，”沃尔克回忆道，“我记得，他坚决要求警员和其他政府雇员在圣诞节期间不能接受任何小费，这引起了骚动。这个要求不受欢迎，却是他的特有观点。他认为，公务员在动机方面应该是无可非议的。”沃尔克的父亲使这个城市免遭腐化。

沃尔克于1949年毕业于普林斯顿大学并获学院最高荣誉奖，1951年在哈佛大学拿到硕士学位。1952～1957年，他在纽约联邦储备银行做经济学者。1957～1961年间，沃尔克在大通曼哈顿银行做金融分析师。除此之外，他大部分的职业生涯是公共服务。他在华盛顿的财政部工作了9年，后来成为纽约联邦储备银行行长，这是12个银行系统中最大的一个。1979年，卡特总统任命他为联邦储备委员会主席，沃尔克任此职务一直到1987年。现在，沃尔克结婚了并有两个孩子，是纽约银行家信托公司的一位私人银行家。他是一家国际委员会的主席，该委员会负责找回在第二次世界大战时期纳粹对犹太人的大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

屠杀中受害者丢失的几百万美元，并将在瑞士银行藏了50年的这笔资金归还给它们的合法所有人。

作为一名地道的公仆，沃尔克感到，很多美国人对美国政府鄙视讥讽，他对此备感忧虑。“我尊重公共服务，认为这是一个令人尊重的职业，”他说，“在这个国家，我们渐渐丧失了太多尊重，人们对政府缺乏信任，而其中一部分原因不无道理。这件事非常严重。一定程度的怀疑论可以是我们文化的一部分，但是，当它转变成普遍的不堪重负的愤世嫉俗时，我想，我们的国家就有麻烦了。”

20世纪六七十年代，美国人渐渐希望政府能够解决所有的问题，甚至包括一些以前属于家庭范畴的社会问题。虽然沃尔克对此表示赞同，但是他说：“我想，你们有充分的理由认为，政府试图做的事情过多了，它在试图做一些不太适合做的事，导致人们对整个过程产生一定的怀疑。因此，也许适当的退让不是没有道理的。”

然而，自鸣得意可能比愤世嫉俗更危险，沃尔克相信它已经渗透我们的生活，特别是那种认为通货膨胀已经永远消失了的观点。

“通货膨胀永远不会死掉和被埋葬，”他说，“不幸的是，人们总是企图通过印制更多的货币，冒着通货膨胀的风险来试图加速经济发展。一旦你开始那样想，通货膨胀就在悄悄并缓慢地向你逼近了。”

这位杰出的经济学家同样深入分析了当前股票市场的过度狂热，越来越强大的私人集资影响到国际货币、股票和债券市场。他就如何解决即将出现的社会保障危机提出了一些想法。

保罗·沃尔克是美国历史上14位联邦储备委员会主席中最著名的一位，与他对话是与一个聪慧头脑的不寻常的邂逅。



问：您在1977～1985年担任联邦储备委员会主席，我们是否可以先谈一些基本原理：联邦储备委员会是什么？是做什么的？联储主席和成员的职责是什么？

答：美国联邦储备委员会是美国的中央银行，中央银行负责发行货币，也就是我们腰包里的那种。但是，其重要经济特征是，它拥有控制整个国家货币总供应量的工具，不仅包括我们口袋里的货币，还涵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

盖银行存款的总额。它们可以通过各种间接的手段做到这一点；不过，美联储也可以通过控制货币的发行量来影响利息率，控制经济活动。它还能够控制全国的通货膨胀率。现在，中央银行更加专注于它的基本职责：稳定全国货币的价格水平。

问：这么说，联邦储备委员会主席的角色是保持经济稳定。我是外行，这算不算是一个好定义？

答：是的，稳定和发展。你希望经济在一段时间内既稳定又发展，但是，现在大部分中央银行的出发点是发展经济，你同样希望经济稳定，即合理的价格稳定。总的来说，在美国，联储的角色就是规范、监督银行系统。其他机构也扮演一定的角色，但作为中央银行，美国联邦储备委员会担任中心角色。

问：联邦储备委员会是在什么时候建立的？

答：1913 年通过了这项法律，我想，它实际上建立于 1914 年。

问：为什么在此之前没有创立？

答：这个问题问得好。中央银行可能是一个有争议的公共机构。早在 18 世纪末，这个国家建立不久，美国的第一家银行中就有类似于一个中央银行的机构，它颇具政治争议。还有一家美国银行，安德鲁·杰克逊总统对它不太感兴趣。之后，银行体制向各个方向发展，持续了近一个世纪。

这种体制相对来说没有规范，然而，在那段时期，美国主要处于金本位制。因此，货币的供应基本上受到需求的规范，从而保持了稳定的金价。

问：也就是说，流通货币的价值与黄金的价格紧密相连？

答：是的。它会上升和降低，但是没有长期的通货膨胀倾向，基本和黄金挂钩。当时对于货币应该和金挂钩还是和银挂钩的问题，存在诸多争议，还有很多晦涩难懂的辩论。但是，那时候世界上大部分国家都处于金本位制。

问：那么，既然美国已经在没有联邦储备委员会或者中央银行的情况下生存了很多年，为什么在 1913 年要创立它呢？

答：因为不断出现的银行混乱和危机。1907 年发生了一次尤为严重的银行危机，但在此之前，19 世纪 90 年代，已经出现大萧条和频繁的恐慌。因为担心不恰当的中央集权，美国在创建中央银行方面相对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

较晚。

问：您刚才提到，杰克逊总统不喜欢中央银行这个概念，这就涉及了联邦储备委员会承受政治压力的问题。您能否描述一下中央银行承受政治压力的历史和意义？

答：从其建立的方式来看，联邦储备委员会是一个非常复杂的公共机构，因为它是作为两方之间的妥协方式开始的。一方想控制，另一方想建立一个足够强大灵活的机构以防御经济恐慌，但是，同时也担心华尔街的控制。

因此，在创立联储的同时，全国建立了12家不同的联邦储备银行，它们分享决定权。这12家银行仍然存在，它们依然对决策有影响。有人曾经梦想在旧金山能拥有与纽约或亚特兰大不同的货币政策，这种想法早已不复存在。但是，这个体制确实有地区因素。

位于华盛顿的总部有一位主席，他有权力控制整个体制。但是，在制定行政管理决策时，各个联邦储备银行的总裁都要参与。

现在，这种设置有两个目的。联储要得到地方的输入，而绝非一个政治权力角逐的机构。同时，它旨在摆脱我们所说的现代政治压力或是党羽政治压力，并且它做到了。委员会成员任期14年，委员会主席必须是任期14年的委员之一，任期4年。除非因为确实渎职或是丧失理智之类的事，这些人不能被免职。所以，它是有意被非常独立地设立的。

它被看作国会的工具，因为根据宪法，国会有权印制货币，控制货币的价值。所以，此条款的一个衍生物就是，国会有权设立联邦储备委员会，并令它向国会汇报工作。美联储必须向国会论证，向国会负责，不直接向总统负责。总统任命美联储委员会的成员，但是不能命令联邦储备委员会采取行动。

那么，这导致奇怪的冲突了吗？有时候是的。联邦储备委员会的独立性和其他中央银行的独立性能够防止为了政治目的玩弄金钱这种危险的行为。如果人们试图用金钱政策达到竞选的目的，那么这对于整个国家不是一件好事，对于货币的稳定也不是一件好事。

如果人们对货币的稳定失去信心，那么，债券市场、股票市场的环境会非常糟糕。

问：而且可能发生危机。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答:可能发生危机。所以,将美联储从当前的政治漩涡中脱离出来,尽可能使之成为一个很专业的机构,这样做是明智之举。我想,有一点至关重要,它要有正直感和连续性,能够提供一个能够保持可靠性和信心的机构。我们为之努力,而且我认为,这么多年来,我们在美国做得很成功,在其他国家也是这样。

问:*委员会主席是什么角色?*

答:主持工作。严格地说,委员会主席主要是这个系统的公众发言人,与其他中央银行打交道,直接向国会汇报。显然,他和财政部长、总统、内阁都有密切的接触。他主要操作这些事。与其他委员会成员,以及控制货币政策的所谓的开放市场委员会成员一样,他只有一票表决权。从技术上讲,主席只有一票表决权,但是他是公众关注的人物,人们可能不太恰当地向他探求方向。现在,我们有所谓的格林斯潘政策。阿兰·格林斯潘(Alan Greenspan)是公开市场委员会的12个成员之一,也是美联储委员会的7个成员之一,但是,毫无疑问,大家认为主席是领导者。

问:*主席也有政治压力吗?*

答:当然。

问:*让我们谈一谈您的背景吧。您大部分的事业是做公务员,您父亲也是公务员。*

答:是的,我想我继承了这一点。

问:*谈谈您的父亲以及他对您生活的影响。*

答:我父亲是最早的市政执行官之一。他在年轻的时候开始从事这个职业。在我成长的家乡,他是一名非常显要的官员。

问:*是新泽西州的提尼克吗?*

答:是的,那时它正在快速发展。他也是其他地方的市政执行官,但是,在我性格形成的时期,他在提尼克。

问:*当时,提尼克是不是因为彻头彻尾的腐败而名声在外?*

答:这有些夸张。不过,当他在经济大萧条初期接手提尼克的时候,它确实处于破产的边缘。它的管理在某些方面有点像校友关系网。父亲将行政管理部门专业化,这样就不会出现类似的问题,将提尼克从破产中拯救出来,使它成为一个模范城市,名声大振。战后,人们把它挑选出来,做了一个关于城市管理的早间电视节目,关于如何管理

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



20 世纪 40 年代的沃尔克一家（从左至右）：小保罗、露丝（Ruth）、保罗、阿尔玛（Alma）、弗吉尼亚（Virginia）、路易斯（Louise）



一个美国城市，并传播到欧洲。他当时很有名。

问：他的秘诀是什么？他做了什么关键的事情？

答：我想，这不是某一件事情，他是一个纪律严明的人，他相信这座城市将以一种毫无诟病的方式运行。我记得当我稍大一些的时候，他坚决要求警察和其他行政人员在圣诞节不得接受任何小费，从而引起了一阵骚动。他努力实施这件不太受欢迎的事，但这正表明了他的观点，公务员在动机方面应该无可非议。他通常为城市制订年度收支计划，非常详细地描述、解释所有的政策，譬如多少警员被雇用或解聘之类的事，并将此计划分发给城里的每个人，这一点是不同寻常的。

问：这种公开度非比寻常。

答：是的。在我的成长过程中，我总是非常清楚，无论怎样，我不能做任何让父亲尴尬的事。我很清楚他的位置。无论如何，在我眼中，他是城里最杰出的市民。这可能在很多方面直接或者间接地影响了我。但我对公共服务充满敬意，这是一个值得尊重的职业。我觉得，现在这个国家丧失了很多这样的敬意，这是一个严重的问题。人们对政府冷嘲热讽，一定程度的怀疑论可以是我们文化的一部分，但是，当它转变成普遍的、不堪重负的愤世嫉俗时，我想，我们的国家就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有麻烦了。

它正在向这个方向发展，我个人能够感受到。对政府缺乏信任这个问题，从我父亲任公共官员时出现，到他退休做一些教学工作时已经变得很严重，并且不无道理。

问：您认为有解决方法吗？

答：这很难。我们必须在很多方面改进政府进程，我想，不同的事情需要不同的关注。竞选财务改革在每个人心中都很重要。金钱在政治中总是非常重要，但是，近年来它的势力已经变得更加强大，压倒一切了。

因此，我再次提到，你有足够的理由认为，政府近年来试图做的太多，试图做一些它不太合适做的事情，导致人们对整个进程产生一定的怀疑。所以，也许一定的退让不是没有道理的。

问：讲讲您的母亲。她是什么情况？

答：我母亲来自纽约州北部，以班级第一名的成绩从瓦萨尔学院毕业，然后成了一名家庭主妇。但是，你知道，那是一个有趣的年代。我母亲显然很有天赋，如果是在当今，她也许会出去闯荡，做出一些成就，但她当时只是嫁给了我父亲，养育了五个子女。

问：那也是一项重大工作。

答：是的。她积极参与当地社区事务和教堂事件。几年前她去世了，享年 98 岁。

问：您继承了优秀的基因。这么说，您生长在一个有五个孩子的家庭？

答：我曾经有四个兄弟姐妹，但是其中一个在很小的时候夭折了。我和三个姐姐一起长大，我是最小的。

问：您在普林斯顿读学士学位，之后在哈佛读研究生？

答：我在哈佛读书，在伦敦经济学院读了一年。实际上，我后来到联邦储备委员会做一名经济学者，工作了几年。我在联邦储备银行、财政部、美国大通曼哈顿银行都工作过。我做过纽约联邦储备银行的行长，它在 12 家联邦储备银行里最大，运转得最好。

1979 年经济不景气的时候，通货膨胀加速，我成为联邦储备委员会主席。

问：在通货膨胀这个问题上，您击碎了发生于石油危机之后的 20

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世纪 70 年代末和 80 年代初冲击美国的严重的通货膨胀，由此名声大振。您是怎样做到的？

答：我怎样做到的？我们比以前更加严格地控制货币，这就是联邦储备银行武器库里的武器。我们限制货币供应的增长。通货膨胀日益加剧；而你需要更多的金钱来承受高通货膨胀率。如果没有更多的货币供给以满足更高的商品价格，你就无法保持通货膨胀进程的发展。

问：通货膨胀就是用更多的钱买到更少的商品。

答：在通货膨胀末期，伴随着很多混乱，通货膨胀因为货币供给的增加而延长。正如你所说的，用太多的钱买太少的商品。我们限制了货币的供应量。除了我们做得更加严格和更加公开以外，这没有什么新奇的。我们就像是在桅杆上升起旗帜，声明我们要以一种非常公开的方式限制货币供应。

那段时期非常艰难，因为货币的需求量很高。人们不相信这会使通货膨胀消失。他们已经适应了通货膨胀，他们都预料到通货膨胀。所以，他们对货币有大量的需求。我们没有很多的供给，利率比我们任何人预料的都高得多。

问：短期利率上涨到 21%？

答：我想，最优惠贷款利率达到了 21%，或一度达到 21.5%。国库券利率没有那么高，市场利率也没有达到那么高。但是，银行利率确实升高了。那是一段艰难时期，我们的经济在衰退，这是不可避免的。经济衰退很严重，但是通货膨胀率确实降低了。从那以后，我们的通货膨胀率低了许多，而且一旦我们除掉了这个通货膨胀疯子，如果可以这样称呼的话，那么我们就已经拥有了经济增长的良好纪录。当然，那时大多数人认为通货膨胀会继续。

我想，那是 15 年或 20 年以前的事了，可能人们已经渐渐忘记了通货膨胀，这是一件危险的事。但那是我们历史上破坏性最强、持续时间最长的通货膨胀。内战之后我们经历了一次，第一次世界大战末期我们也经历了一两年的通货膨胀，但是它们都没有持续很久。

问：这一次持续了多久？

答：它在 20 世纪 70 年代初开始增强，到 1980 年通货膨胀率达到 15%。如果是在巴西、阿根廷或其他国家，这看起来不是很高；但是，



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在美国，这是非常高的。当你有那么庞大的通货膨胀率的时候，对经济的控制在一定程度上就开始放松。

问：通货膨胀基本上吞噬了美元的价值。

答：人们不想存钱，不想保留债券。

问：股票市场下滑。

答：这使股票市场萧条，因为人们对未来都很担心，在20世纪80年代初一直是这种情况。人们有些忘却了：1982年的股票市场和20世纪60年代中期的股票市场几乎是一个水平。道—琼斯工业价格平均指数只有800多一点。从1982年开始，我们看到股票价值的剧增，从800多点增长到现在的7 000多点。这是空前的提高。

问：这真是您的功劳。

答：我想，人们期望值的稳定性也起到了作用。

问：作为联储主席，您曾经必须要做的最难的决定是什么？是在那一段时期吗？

答：你可以说这很难，但只是一种可能，因为人们已经做好准备，支持针对通货膨胀的强有力的政策。你知道，联邦储备委员会是一个依法独立机构，它是独立的。我想，它的名声很好，自然得到了一些公众的支持。但是，它不能与公众意见和政治舆论格格不入，毕竟我们身处于一个民主国家。

可是，通货膨胀已经太危险了，人们也很恐慌，他们希望看到有人对此做点事。而联邦储备委员会就是一个被设立做这些事的机构。我并不是在讲，我们能在这个国家的受欢迎程度比赛中夺冠，在某些方面，那是一个困难的、令人不快的时期，还有很多政治方面的反对，但是，我们的工作得到很多默默的支持，还有些不沉默的支持。因为，人们的确明白这个非常简单的事实：我们正在竭尽全力地整治通货膨胀，而且这很重要。

我们多次受到白宫的批评，也被财政部找出很多漏洞，但是，里根总统从来没有真正公开地批评我们。因为，我觉得，他直觉上认为我们的努力是正确的，而且他认为我们应该稳定物价。即使当时我们的做法不符合政治意愿，我们也基本上处在正确的轨道上。当然，随着1984年大选的来临，一切步入正轨，这也不再是一个政治问题了。

问：正如您所指出的，现在通货膨胀已经从那些高水平上下降了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多。甚至有说法称，通货膨胀已经死了，被埋葬了。

答：它永远不会死去和被埋葬。不幸的是，人们总是企图通过创造更多的货币，冒通货膨胀的风险，来加速经济发展。现在美国又出现了这种观点，我感到有些伤心。这种观点不是很强烈，但是我们不能加速这种趋势。人们认为，应该缓缓地放松一点货币政策，使经济发展稍微快一点，毕竟，通货膨胀已经降低了，我们不必对它过于担心。

当然，这些想法在六七十年代很普遍，一旦你开始这样想，通货膨胀就悄悄向你逼近了。人们的普遍想法是：如果4%的通货膨胀率还可以，那么5%也不算糟糕，如果5%不算糟，那么你就会想，不要太苛刻地阻止通货膨胀率上升一点点，它不会伤害我们的。而这是后患无穷的，因为它开始不停地累加，然后你就有麻烦了。

但是，很有趣，在过去15年里，世界各地许多国家几乎都有一种关于价格稳定重要性的新信仰。世界上有一些明显的运动，如果中央银行不独立，那么就让它们独立；如果它们原本独立，那么就使它们更独立。美国联邦储备银行没有变化，但是我们起步时就站在最独立的行列里。实际上，德意志联邦银行模仿美国联邦储备银行，现在已经很独立了。欧洲的新货币讨论提到，欧洲的每一家中央银行必须有一条法令来确保它自己的独立性，使欧洲银行制度能够正常运转。

在拉丁美洲，中央银行已经开始独立。日本正在举行会谈，讨论让日本银行更正规独立的问题。我想，全世界都渐渐认识到强大的中央银行的重要性和稳定的重要性。

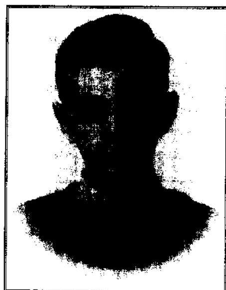
问：当前就通货膨胀消亡的讨论主要集中在这个观点，现在的世界经济中，任何投资都可能获得高回报率，因为新兴国家将有更低廉的劳动力，劳动力耗费将继续降低，这些因素会使通货膨胀继续保持低位。您同意这种观点吗？

答：我认为，世界经济对我们所处的某个阶段的价格有限制性的影响。但是，我认为，全球化不像某些人所说的那么陌生。毫无疑问，通讯和交通的廉价，加上市场开放，已经使世界比以前更加竞争激烈。你会找到一些有低成本劳动力的国家，譬如中国，它在世界市场上有12.5亿人。这确实有影响。

但是，我想我们不该忘记，在这个国际竞争激烈和商品自由供给



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



青年时的沃尔克

的阶段，欧洲还没有发展，日本还没有发展。它们都有特别高的失业率。日本的统计数字不高，但是，国内的失业程度很高。欧洲的失业率达到10%。

看看这些状况，如果它们得到一点增长势头，世界市场的这种便利供应和激烈竞争可能看起来会有点不同。如果世界经济同步扩张，虽然一方面这也是我们想要的，但是在通货膨胀方面，我们就不会拥有同样的良性环境。所以，我们必须提高警惕。

问：在您的《变化中的财富》(*Changing Fortunes*)一书中，您谈到这些年不同国家和经济巨头之间的各种经济峰会、经济协议。您讨论了政府干预货币的问题，1975年的经济峰会旨在制止这种做法。这一直是一种威胁吗？政府不再干预货币难道不是空想吗？

答：有时，它们为了不同的目的试图干预货币。欧洲人比美国人更担心，因为欧洲国家之间竞争激烈。它们的经济完整性使货币不太容易出现不稳定的情况。一个国家可能想使它们的货币降低价值，从而帮助它们的实业，因为它们的商品在其他地方会更便宜。但这不能长期起作用。

最近几年，欧洲闹得沸沸扬扬，特别是关于意大利货币大幅贬值

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的事情。这是迫使人们想要统一欧洲货币、避免这一状况的部分因素。但是，最近我注意到一个事实，不论人们是否刻意地试图操纵他们的货币，货币已经有太多不稳定和反复无常的情况。在我看来，现在严重的问题不再是政府是否故意操纵，而是不稳定性，因为政府不能显示出必要的领导能力，决定哪些汇率是合理、自然、有竞争力的，并保护它们，这样就不会有那么大幅度的波动。人们往往认为，这些不稳定会在一定的时候消失，而事实上它们似乎不会消失，因为最近日元刚刚又一次出现近乎40%的波动。

不久以前，日元对美元的汇率是80∶1，现在是112∶1。无论怎样，这是一个大百分比的波动，人们开始担心，哦，这难道公平吗？太多的丰田汽车可以以极低的价格在美国出售。情况正变得更有竞争性。当货币波动到如此程度的时候，你怎么能知道如何投资？坦白地讲，这是一个经济学家们低估了的大问题。政府真的不愿处理，因为，可以理解，他们不想承揽一些不能实施和履行的承诺。

而且，他们担心遭遇这种冲突，即稳定货币汇率价值的方法会逐渐削弱民主政策。我觉得这种担心有些夸张，但它确实存在。

问：欧洲单一货币身后的冲突似乎就是干涉货币的整个观点，即设定一定的汇率。

答：你所说的干涉要分情况看。我认为这并不完全是干涉。事实上，这可能会为欧洲创造出一种你无法干涉的货币。它是固定的，你对它无计可施，这就是目标。

现在，这件事有两个方面。第一，欧洲内部不会有任何的汇率变化。你不能通过限定来干涉。第二，单一货币会出现什么状况？它是否能够保持稳定？

人们极其关注这些中央银行怎样保证新货币的稳定，这也是人们争斗的主要部分。德国人说，看，我们有坚挺而稳定的货币；我们不会放弃我们亲爱的德国马克，而去接受所谓欧元的东西。但是，我们想确保欧元能够像日元一样稳定，并且希望有机构能确保这一点，他们在条约中应该设定强有力的规定，保证欧洲中央银行的独立性。据我所知，这对于任何国家政府都没有问题，因为它们要尽力确保在中央银行的权力。不仅确保它的权力，还有货币的稳定。

问：所以，您认为这行得通，能减少波动？



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：是的，这当然能减少欧洲内部的货币波动，因为你将必须取消欧洲不同的货币。你不会再看到国家货币的波动，因为它们不复存在。你可能会想，这是否会促进欧洲货币、美元和日元之间的稳定，关于这一点，我认为三方应该聚在一起讨论一下。我的建议是：你们何不考虑一下某个看起来有合理竞争力的汇率，让兑换率在高于或低于10%、极限为20%的范围内浮动，但至少能保证你自己保持在这个范围内，它比最近几年市场上频繁波动的范围小得多。

这会为制定商业计划、持续合理竞争、在其他方向保持开放的市场提供一个更好的基础，避免来自贸易保护主义者的过度压力。

我还没把这个新闻卖出去。

问：私人集资的规模在最近几年有点扰乱人心。他们总是在世界上任何有机会的地方寻求投资价值和高回报。有些集资比联邦银行大或是能压过联邦银行。与这个国家的银行不同，他们管理无序。您怎么看这个问题？

答：我认为，这就是为什么政府和中央银行应该在货币价值问题上占据更强大的位置。通常，某些中央银行担心自己会被一些投机商或投资者压倒。如果他们的基本政策不一致，不符合稳定性，那么，他们就会被压倒。如果你正在执行的政策不切实际，而且必定导致货币价值的变动和紧张状态，那么，就无法抵抗那些私人资金和数万亿美元。因此，一定要有纪律。

但是，如果你能保持总体稳定的纪律和信心，那么我想，那些市场力量将会和你共事，而不是与你作对。目前，市场对于哪些货币价值是恰当的没有清醒的认识。所以，在世界各地，他们的期望值都在波动。但不包括欧洲内部，他们一直在保护货币价值。因此，货币价值大幅度振荡是因为他们自己不明白。这是一部分问题。

另一部分问题有点重叠，但又有所不同，如果你是一个小国家——不像美国、欧洲、日本，一些机构、共有基金和投机商撤出的看似微量的资金可能将你压垮。他们可能撤出3%的资金，但是这3%的资金相当于你整个的货币供应量。这是一个特殊的问题，我想，没有人能找到很好的解决办法。

然而，国内市场可能会因为这笔国际资金而困窘。你想把市场看作清晰透明、无所不知、可以做有序调整的，但显然事实并非如此。墨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

西哥就是前车之鉴。在三四年的时间里，金钱大量涌入，但是接着发生了一些事——部分是政治方面的，部分是其他方面的，这意味着太多的钱涌人那里，所以钱就被撤出了，然后出现了严重的危机。这不是有序的调整。

问：这些私人投资者或共同基金也能有好的影响吗？因为他们能保持中央银行家的诚实？

答：我认为他们有好的影响，特别是在较大的国家。但是，一些领先国家在什么是恰当的汇率和如何保护它们方面，没能发挥较好的领导作用。换句话说，这些流程在一个规则更明确的环境里会更良性。

问：站在全球的角度，您是否觉得美国具备应有的竞争力？

答：当然。但是，在经常账户和贸易账户上，我们仍然有巨额赤字。我们的服务业保持顺差，但总的来讲，我们有巨额财政赤字，这不能永远继续下去，对于世界上最强大、最富有的国家和世界引领者来说，保持这些永久的赤字是很不恰当的。这怎么能符合这个事实？不像 10 年以前，现在人们感觉美国产业特别有竞争力。通过多项措施，世界市场上美国制造的产品便宜而且精致。我们在现代技术和电子方面明显领先。所以，到底怎么了？为什么在贸易平衡方面看不到呢？

我想，部分原因是我提到过的欧洲和日本的经济疲软。当我们一直以可持续的速度增长时，它们没有保持增长。没有增长，或者说，几乎观察不到增长。它们产能过剩，如果它们的增长加快一点，我想你会发现，我们固有的竞争力在数字方面有更好的体现。当然，另一方面，在很多地区，特别是在东亚的一些国家，也有很强的竞争力。我们和其他国家从那里大量进口。

问：但总体上您很乐观？

答：总体上是的。我认为，在国际上美国产业的状态良好。当然，几年来美元出现大幅下跌，使我们更具竞争力。

问：我们谈谈中国，您讲过，对于很多美国公司来说，它是一个巨大的潜在市场。考虑到它的大小，还有其他一些发展中国家，譬如印度，您是否认为世界上有足够的资本，足够廉价的资本，将那些国家带入现代时代？

答：总的来说，我的回答是肯定的。但就你能看到的资本来说，我



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的答案是否定的。这些国家，特别是亚洲国家，在发展的初期阶段非常善于依靠自己积累大量的资本，这就是资本的主要来源，我想，这也是中国采用的模式。它们的储蓄率是很高的。

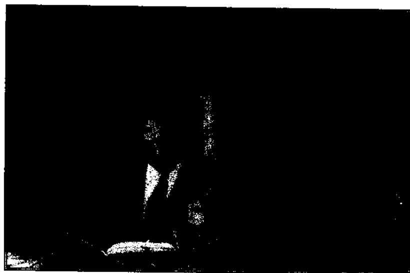
美国人的储蓄占国内生产总值的 3%～4%。这是最大的单一资本来源。外国资本可以，也应该提供有用的利润。但是，美国的储蓄率比中国和印度的储蓄率低很多，如果你问我，美国是否在创造足以维持它自身福利的储蓄，答案显然是否定的。很遗憾，我们在国际联盟里落后了。我担心，我们将如何以下滑的储蓄率供养老龄化的国民，这是一个问题。至今，我们一直靠从国外大笔借款生存。

你会再次感到非常讽刺，世界领头人是世界上最大的债务人。你想知道这种情景是否会永远继续下去，我想不会。

问：对于美国的低储蓄率，我们能做些什么？

答：毫无疑问，美国人喜欢花钱。我不知道需要采取哪些措施来改变美国人这种根深蒂固的行为模式。在我看来，我们不能通过一些无关痛痒的措施来解决问题。

首要的做法是平衡联邦预算，那其实也是支出储蓄，是借钱。理想的状况是，我们的预算有盈余。这是第一点。



沃尔克给他的女儿阅读（1958 年）

问：您认为通过平衡预算修正案能做到吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：我并没有因为平衡预算修正案而激动，我当然希望看到平衡的预算，希望看到盈余。但是，我不知道是否能接受它带来的所有的顽固僵化和法律问题。我几乎认为这是一个好主意，我们在预算方面取得一些进展，虽然没有想象的快，但这只是第一点。

第二点，如果你想通过其他政府政策改变，我想，你必须考虑税制的根本改变，它总是富有争议的。我不知道前景会怎样，但是我们的税制对储蓄不利。

问：它实际上惩罚储蓄。

答：是的。我们必须改用一种支持储蓄的税制。我们尝试从边缘入手，出台了401(k)计划和个人退休金账户等制度。对个人来说，这些措施的效果良好，但如果看一下国家的总储蓄量，你会发现它仍然很薄弱。因此，需要下猛药，要更加强调消费税，而放松投资方面的税收。就是这么简单。说起来很简单，但做起来很难。

问：这会包括撤销对利息、股息的重复征税吗?

答：这是一部分。世界大多数国家都设有增值税，是对消费的税收，税收收入中相当大的部分直接来自征税消费。有的提案建议类似于目前的所得税，但免除储蓄的税收。

这和我们当前的做法几乎是相反的。我想，对于鼓励储蓄、鼓励生产力、鼓励增长，这是一个好主意。但是，从现状来看，做出这种转变是非常严峻的挑战。

问：很多人尝试达到平衡预算的目标，但没有成功。我们正取得一些进展。财政赤字仍是您关心的问题吗?

答：是的，因为财政赤字使储蓄降低。储蓄越低，投资越少，你的投资耗费就越大；经济的生产力越低，经济增长就越慢。就是这么简单。如果你想要2.5%的增长，想要上升到3.5%的增长，那么就需要更多的投资。没有更多的储蓄，就无法得到更多的投资。一段时间之后，在下一代，那1%的差异会增加50%的国内生产总值，那时很多人将退休，你将不得不依赖所有这些增长的生产力。

问：联邦储备委员会必须达到的平衡之一就在这两者之间，管理控制和允许自由市场以尽可能最好的方式运行。联储如何达到这种平衡?

答：这是近几年来国会一直不愿提及的重要议题。经济世界日新



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

月异，不论在美国还是在世界其他地方，科技和机构能轻而易举地完成几年前做不到的事情。货币市场基金依赖一种以前不存在的科技。过去，银行对借贷有垄断权，因为它们有某些技能；但现在不再是这样了。

过去常常是这样，如果你有钱用于投资或是想留着用于消费，你必须去银行。现在你可以去不同的机构，例如，货币市场基金公司、共有基金公司、对冲基金公司。但是，联邦储备银行的规章以及大部分国家的财政规章，是以规范银行为基础的。所以，银行不再像以前那么重要了。

现在，证券公司像银行一样重要，这就制造了竞争问题。你不想使银行处于不利地位，但是，如果你认为经济体系中必须有规范和监管，你该怎么做？你会把你的规范延伸到那些新兴机构吗？你会放松对银行的管理吗？你要做到两者兼顾。

令我失望的是，15 年来，国会不能有效地制定法律，赋予联邦储备委员会及其他职能部门处理这种情况的适度的权力和机动性。不管怎样，这本来就很难处理。但是，市场一直围绕着旧的等级制度和旧的机构在成长。然而，在合理的立法方面难以达成统一的政治意见。

与此同时，监管者重新诠释了现行法律，在像我一样的老保守看来，其方式非常奇怪。但是，他们这样做是因为国会无力采取行动。这涉及国家权力机构之间更多的合作，很复杂，银行业已经做得相当出色。现在，世界各地对银行基本上有共同的资本要求。原来不存在这些要求，这是银行业监管的一个关键因素。

问：似乎一场危机不可避免地会发生。

答：恐怕这是民主制的一个普遍的苦恼。人们往往只有在面对危机时才采取行动。

很多人担心的一个主要问题是，我们怎么处理所谓的应得权益计划。它们正越来越多地拿走我们的货币，10～20 年以后尤为突出，人口正迅速老龄化。你应该现在就开始为此做准备。但是，你知道，为了一些大概在 15 年或 20 年之后才会发生的事，政治很难有所改变。

问：关于如何解决未来的社会保障破产，您的最佳建议是什么？

答：显然要提高享受社会保障的退休年龄。退休年龄原来定为 65 岁，那是当时的平均年龄预期。现在，平均预期寿命提高了大概八九

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年。很多人 65 岁之后仍在工作，能工作，也想工作。已经有立法要逐步地提高退休年龄，但应该加快速度，随着时间的推移，这会给你节省大量金钱。

也许你会面临工资税的增加，但是工资税已经很高了，那不会照顾到整个问题，我认为，以这种方式来处理这个问题是不正确的。

我认为必须讨论的一个哲学问题是，我们是否可以放弃社会保障这个概念，我个人痛恨这样做。也许，现在我们不该再有这种想法，即不管相对多么富有，每个人都有权得到社会保障金。那是第一套体系中的原则。但问题是，我们是否仍有能力给像我这样的人支付社会保障，即使没有社保，他们也能过得很好。我要赶快说明一下，我现在没拿社保金，因为我仍在工作。

问：这些观点似乎非常明显，非常基本。

答：但是很难做到，政治压力很大。现在的政治压力是有组织的，你想知道，比起它们所代表的人，这些有组织的政治压力是否采取了更强硬的立场？你也一直想知道，如果你对 65 岁以上的人进行民意调查，他们会不会像美国退休人民协会一样铁石心肠和倔强？

我发现，在很多情况下，一旦你雇用什么人来代表你，他们往往比你本人更强硬。

问：1913 年以来，世界发生了巨大的变化。联储现在的角色和它创立之初有什么不同？

答：我认为，基本角色没有改变。工具有明显变化，因为市场变了。但是与 20 世纪 20 年代相比，现在他们使用的工具基本没有变化。在 30 年代，真正改变的是美国和其他地方的经济哲学，认为政府应该担负更多的责任来避免经济衰退和萧条，他们应该更加积极。而当联邦储备委员会创立并有效地避免了货币危机和货币恐慌时，人们并没有感到政府应该对货币衰退做些什么。

在 30 年代萧条时期，这种观点变得很流行，即政府应保持经济平稳，并在 60 年代达到高峰。美国联邦储蓄委员会是其中的一部分。立法规定被改变，联储必须更关注经济增长、增长速度和避免衰退。这也是出现更多通货膨胀的部分过程。人们关注的焦点是更多的经济增长和经济稳定，对通货膨胀的关注往往不太受欢迎。我们发现，当你忘记了通货膨胀的时候，你就会得到通货膨胀，经济既不能增长，也



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不能稳定；而你得到的结果恰恰相反。

我想，这是20世纪70年代和80年代初的一个惨痛的教训。

问：您对减税怎么看？

答：我想，我们应该时刻记着财政赤字。税收制度需要改革，这毫无疑问。但是，在失业率20年来最低、可持续发展的前景最好的时期通过减税刺激经济，在我看来这只能干扰经济前景。因为在任何大规模减税的同时，而不出现同等的支出减少，这只能是天方夜谭。税收减少势必引发更大的财政赤字，更可能出现通货膨胀，并且会扰乱而非促进稳定的经济进步前景。

现在，重大的政治挑战是如何不通过减税走捷径，得到我们需要的税制改革。

问：您作为联储主席的职责之一，就是向国会定期论证。那是什么样的？这是一些在攻击您的时候希望引人注意的政客，而您只是努力做自己的工作。

答：是的，努力做到诚实并清晰地解释现状。我过去常被指责为使其混淆，而我认为这通常是不正当的投诉。因为你知道，现实世界很复杂，你要努力认真地解释事物。而政治程序无法忍受复杂的解释，他们想要一个简单明确的答复。利率在上升还是在下降？你要紧缩还是放松货币供应？他们需要明确答复。然而，在大多数情况下，形势不允许就你的操作技术做出明确回答。

能做出肯定回答的问题是，我们反对通货膨胀吗？我们要力争价格平稳吗？那会有一个清晰的不拖泥带水的答案。但是，当谈到政策技巧和天天战术、月月战术的时候，很难以一种清晰的方式讲明白。但是，你有责任在一个民主国家自我解释。如果做不到这一点，这个机构就无法持续，你的政策也不会成功。当然，这些论证也给你提供了机会，尽可能地教育国会、教育公众。

所以，有时它有点像一场小型辩论会，但有希望使它对你有利。当事情变得纯粹政治化，你觉得有些无助，令人烦恼。偶尔，一个参议员走进来对你念一篇书面声明，说你正在做世界上最可怕的事。甚至在你做出反应之前，他已经起身离去。并且这时，电视台摄像机已经关了。

问：别人给他写的？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

答：没错。当然，他不会自己写的。这有点令人沮丧，但这是进程的一部分，基本上是健康的部分。

令人烦恼的是，我想"烦恼"这个词比较贴切，在法律规定的国会阶段初期，你必须不断地重复这个程序，必须做汇报。向参议院银行委员会、众议院银行委员会、参议院预算委员会、众议院银行预算委员会、一两个拨款委员会，以及联合经济委员会汇报，在两星期的时间内就是做这些事。你基本上在说同样的事，但每个委员会都想参与，这有点过分。

但是，这是一个有挑战性的过程，有时候你希望论证，因为你确实要讲一些重要的事情。你欣赏值得回答的问题。当然，如果是纯粹的政治问题，就不会太有启发性，令人不舒服。但是，这也是整个进程中健康的组成部分。



沃尔克和众议院银行委员会主席、共和党人
费尔南德·J.圣·杰曼(Fernand J. St. German)

问：有什么让您感到后悔的决定吗？

答：回顾过去，有一件事显然使我们倒退了，我不知道这是谁的错误。那是一场不幸的经历，但不是世界末日。在通货膨胀期间，就在卡特总统执政末期，我们在信用控制上做了尝试，直接限制借款。总统本人对此热情高涨；政策就要实施了，联邦储备委员会不得不勉强



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

同意。

我们不情愿地默许了；在技术层面上我们没做太多工作，但它有很强的心理影响。我们潜在地影响了一件事，这就是对经济增长和信用卡债务的利用。并且，很多人认为，使用信用卡突然变成不爱国了。那时信用卡不像现在那么普遍，但使用也比较广泛。人们提交撕毁了的信用卡，偿还所有的信用卡债务。这些还好，但是消费突然下降，经济开始衰退。这类似于一种虚假的经济衰退，因为这是一种针对总统号召控制信用的人为的情感的反应。

几个月后我们取消了限制，经济反弹。但这是扰乱人心的，因为人们感受到需要负担的另一个真正的衰退。我总把它看作是我们达到真正目标的过程中遗失的六个月或一年。那段时间最令我烦恼。

虽然如此，这是一个很好的教训。当你认为你将直接控制某个尽在掌握的事情时，不管你做得多么小心，结果总可能出乎意料，截然相反。

问：我们还没谈到的一个国家是俄罗斯。您觉得那个国家建立一个像美国联邦储备银行一样的中央银行的可能性有多大？

答：毫不夸张地说，他们的中央银行已经面临很多难题。它有过各种各样的不同的主席、政府官员，或者总裁，或者俄罗斯其他什么称谓的人。现在有一位女主席。它本来可能被改变，但是，事实上她很强硬。我想，她是从中央银行出来的女性，但是与其前任相比，她采用了更加强硬的政策。他们实际上使俄罗斯的通货膨胀率大幅下降，但是现在俄罗斯经济一团糟。

尽管通货膨胀率已经从几年前极高的水平明显下降，但是经济仍然极少增长，破坏严重。你知道，它不是一个从社会主义国家轻松转变成资本主义的典范。我认为，不论从经济角度还是从政治角度，我们都应该多加关注。

但是，从通货膨胀的角度看，他们在监督条款、稳定的银行系统或金融系统方面都做得好很多。这是一个非常脆弱的金融系统，还有很长的路要走。

问：您现在做什么工作，您一天的活动是什么？

答：我现在是银行家信托公司的董事。最近，我的日常工作包括尽量帮助斡旋——如果用这个词合适的话——犹太人团体和瑞士银

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

行系统之间的争端，以及查找关于在20世纪30年代和第二次世界大战期间，犹太人在瑞士银行的难民账户的下落。显然，这是一个充满情感的问题。我们设立了一个委员会，旨在通过我们的努力解决这个问题，我任主席。我们仍处在初级阶段，但我们雇用了世界上的一些大会计公司进行调查，不仅是通过普通程序，还有一些近乎侦探的工作，在50年或60年之后尽最大努力追踪这件事。这不是一项简单的任务，可是，最近世界上关于此事的争论日益激烈。

问：瑞士人接受你们吗？

答：瑞士人同意会计公司的调查，允许我们看结果，但那些应受保护的部分除外。我们不会看到某些账户上的名字，这是保密的。我们不需要看。如果我们找到些什么，可以通过其他方式，请有权力的人来核对账户的名字。然而，50年过去了，这不是一件容易的事。但是，我们确实打算进行调查来平息这个疑问，以结束世界历史上这段不幸的插曲。



童年时的沃尔克垂钓

问：您在闲暇时间做什么？您如何放松？

答：我最近没有足够的放松。我喜欢钓鱼，但付诸实践的少，谈论钓鱼比较多。我通过谈钓鱼而非去钓鱼来放松自己。但我偶尔会去。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

问：您去哪里钓鱼？

答：有时去蒙大拿州，我最近几年钓过几次大马哈鱼。因为这是比钓鳟鱼更大的一个方案，你往往要更加严格地按计划进行。实际上我去过几次俄罗斯，那里开放了几处钓大马哈鱼的场所。但是，我设法每年在冰岛待一星期，然后去几次加拿大。我偶尔去钓鳟鱼，但有时会推迟。我小时候常去钓鲈鱼。我父亲是一位钓鲈鱼的好手，我们过去常划着小船，带着旋式诱饵在薄雾中出发。童年时，我花费了很多时间钓鲈鱼。

问：您觉得钓鱼的乐趣是什么？它能唤起您的童年回忆吗？

答：这可能是其中的一部分。你离开家，这总是有点新鲜和不同。你到那儿为了确定是否能捉住其中的一条鱼，我认为那些鱼天生很愚蠢，会咬钩，但有时似乎又很聪明。比起捉住它们，看到它们浮出水面更难。你必须放一些东西到水里，而且能引诱它们咬诱饵。

我偶尔会系上我自己制作的假蝇诱饵，诱饵很杂乱，但是那些鱼似乎并没有对它们产生怀疑。于是我想，我的上帝，我愚弄了鱼儿。我不仅愚弄了它们，而且是以这些用线、羽毛和皮毛自制的小东西骗了它们。

追逐中其乐无穷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重要事件年表

安德鲁·格鲁夫

1936 年　出生，起名为安德拉斯·格鲁夫(Andras Grof)。

1956 年　革命失败后离开家乡匈牙利。

1963 年　在加州大学伯克利分校获得化学工程博士学位，加入美国飞兆半导体公司，做戈登·摩尔的助理。

1968 年　英特尔公司始创，名为诺伊斯—摩尔电子公司，安德鲁·格鲁夫是最初的 12 名雇员之一。

1970 年　英特尔公司推出第一个成功的产品：1kb 的 1103 型号动态随机存储器(DRAM)。

1971 年　由于可擦写编程只读存储器(EPROM)的成功，英特尔公司的利润升至 943 万美元。

1975 年　随着英特尔公司的扩展，格鲁夫被任命为执行副总裁，从而获得更多的生产控制和系统管理的权力。

1978 年　英特尔推出 8086/8088 微处理器。

1979 年　英特尔公司的利润猛增至 6.61 亿美元，得到 40%的微处理器市场份额。发起“业务摧毁”行动，旨在从竞争者手中抢夺 2 000个新客户，结果英特尔赢得了包括 IBM 公司在内的2 500个新客户。格鲁夫被任命为总裁兼首席运营官，因为领导和驱动工作人员的



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

能力出众而被戏称为"普鲁士将军"。

1980 年 IBM 公司选择英特尔的 8088 微处理器，用于它们的新型个人计算机。

1981 年 格鲁夫开始推行"125% 解决"政策，要求所有专业雇员保持每周 50 小时的工作，没有加班费。

1983 年 格鲁夫出版《高产出管理》一书，详细论述了他的理论——"以产出为指导的管理方法"。1985 年由于一些公司——例如，德州仪器公司、摩托罗拉公司，以及一些日本制造商——的竞争，英特尔存储器的价格被迫下降。

1986 年 总收益从 1984 年的 16 亿美元降到 12 亿美元，英特尔削减了 10%的薪酬，关闭 8 家工厂，裁员 30%。格鲁夫开始策划一个转变：英特尔不再做存储器，而是转向微处理器。英特尔推出了 386，并展开大规模的营销活动支持它。

1987 年 格鲁夫成为英特尔公司的首席执行官。他出版了《与安迪·格鲁夫面对面》。

1988 年 因为 386 的成功，利润升至 29 亿美元。推出 486 微处理器(其大小相当于人头发直径的 1%)。

1989 年 开发奔腾处理器，在一个集成电路板上有 310 万个晶体管。英特尔紧急处理奔腾处理器中发现的一个故障。也开始加速创新时间表，这样，产品的新版本可以更快地替换。

1990 年 据估计，全球2 200万台个人电脑中，有1 400万台使用英特尔微处理器。

1994 年 英特尔公司发起耗资 1.5 亿美元的"内有英特尔"(Intel Inside)广告活动，营销奔腾系列，使英特尔成为一个家喻户晓的名字。

1996 年 格鲁夫被任命为英特尔公司主席，出版了他的畅销书《只有偏执狂才能生存》。

资料来源

1. Gross, Daniel, *Forbes Greatest Business Stories of All Time* (New York: Wiley, 1996).

2. "Man of the Year: Intel's Andrew Grove," *Financial World* (December 11, 1990).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

弗雷德·史密斯

1944 年 生于田纳西州的孟菲斯。其父詹姆斯·弗雷德里克·史密斯(James Frederick Smith)成为迪克西(Dixie)灰狗巴士公司(Greyhound Bus Lines)的主席和控股股东,并于1948年去世时控股市值1 700万美元。

1959 年 在一所大学预科学校——孟菲斯大学学校读书。与两名15岁的同学一起借父母5 000美元,联手开办"热情唱片公司"(Ardent Record Company)。

1962 年 进入耶鲁大学,主修政治经济学。

1965 年 在耶鲁读书,撰写一篇学期论文,阐述他的"中心辐射型"的创新思维。该论文虽然得分不高,但是后来决定了联邦快递的运送路线。

1966 年 开始其一生中两次越南军旅的第一次,被委任为美国海军陆战队少尉。

1967 年 提拔为中尉。赢得多枚勋章:银星勋章、铜星勋章、两枚紫心勋章、总统团体奖励勋章、海军荣誉勋章、越南英勇十字勋章。

1968 年 回到孟菲斯。

1969 年 史密斯接手阿肯色航空销售公司(Arkansas Aviation Sales),发现在迅速增长的商务机行业的零件和设备供给线上存在空白。同时,航空货运服务令人失望。出于经验,他萌生了一个想法,用客机运货,但事实证明,这对大航空公司来说是不切实际的,于是他开始思考其他的办法。

1970 年 史密斯首先对快而小的猎鹰(Falcon)喷气式飞机产生兴趣。

1972 年 组织了联邦快递最初的工作人员,开始将猎鹰改装成货运飞机。由于缺乏经济支持,他最终申请了美国邮政协议;截至年底,公司280万美元收入的一半来自运送邮件。

1973 年 获得贷款以支持公司扩展,获得两位富有的投资商的经济支持。一月份,史密斯拥有150名雇员和位于孟菲斯的执行办公室,但只有9架猎鹰飞机,都用于运送美国邮件。他至少需要空出6架飞机用来启动联邦快递。在第一次失败之后,第二次快递运送了



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

183 个寄件。

1974 年 生意仍没有起色，一名投资者撤回资金，尽管公司仍在扩展，但已经处在破产的边缘。

1975 年 最终，联邦快递在 7 月份竭力维持 5.5 万美元的收益，并从此开始赢利。

1976 年 此时，联邦快递有1 856名雇员，在美国的 82 个机场运行 37 架飞机，发薪2 650万美元。净收入迅速攀升：1976 年为 350 万美元，1977 年为 810 万美元，1978 年为2 000万美元，1983 年为8 900 万美元。史密斯到华盛顿游说，希望改变《1958 年联邦航空法案》(Federal Ariation Act of 1958)，该法案禁止货运航空公司使用大型飞机，并设置了很多其他限制。

1977 年 《1958 年联邦航空法案》做出改变，允许货运航空公司使用任何尺寸的飞机，并避开监管价格控制。联邦快递公司立即购买了波音 727 并上市。

1978 年 史密斯劝说国会降低资本利得税，这为他节省了几百万美元。

20 世纪 80 年代 联邦快递建立了区域转运中心，改变中央转运站的概念，因为它已经不适应数量极大的寄件。引进了包括寄件追踪系统在内的其他创新技术。

1990 年 获得美国商务部的"马尔科姆·波德里奇国家质量奖"(Malcolm Baldrige National Quality Award)。

1997 年 联邦快递从国际业务的增长中受益。

联邦快递现在是世界上最大的特快专递运输公司，1996 年收入 100 亿美元。在全球雇用 12.72 万人，业务覆盖了大概 211 个国家的 325 个机场。弗雷德· W. 史密斯现在仍然是联邦快递的主席、总裁和首席执行官。

资料来源

1. Wetherbe, James C., *The World On Time: The Management Principles that Made FedEx an Overnight Sensation* (Santa Monica, CA: Knowledge Exchange, 1996).

2. Sigafoos, Robert A., *Absolutely, Positively Overnight: Wall Street's Darling Inside and Up Close* (Memphis, TN: St. Luke's

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Press,1983).

3. *FedEx Facts*(http://www.fedex.com/facts).

4. Trimble, Vance, *Overnight Success*(New York: Grown Publishers, Inc.,1993).

彼得·林奇

1944 年　生于马萨诸塞州的波士顿。

1955 年　开始在一家高尔夫球场做球童，为包括富达管理研究公司总裁在内的很多人服务。开始了解并追随股市。

1962 年　靠高尔夫奖学金从波士顿大学获得学士学位，他所投资的飞虎航空股票因为越南战争而大涨，林奇挣到足够的钱支付在沃顿商学院的研究生学业。

1963 年　富达创始人的儿子内德·约翰逊(Ned Johnson)开创富达国际基金。

1965 年　富达国际基金变成麦哲伦基金。

1966 年　毕业于宾夕法尼亚大学沃顿商学院，获得工商管理硕士学位，遇到未来的妻子卡罗，到富达做暑期实习生。

1967 年　参军 2 年。

1969 年　回到富达做分析师，涉及纺织、金属、化学和汽车产业。

1974 年　林奇成为富达调查部主管。

1976 年　富达将麦哲伦基金(资产规模从 1966 年的2 000万美元缩水到 600 万美元)与旗下另一资产规模为1 200万美元的艾塞克斯(Essex)基金合并。

1977 年　林奇成为麦哲伦基金(当时已经不向公众开放，只是内德·约翰逊和其他一些富达行政人员的投资储存库)的经理。林奇选择了他最喜欢的几只股票，包括康格里默(Congoleum)、泛美(Transamerica)、加利福尼亚联合石油公司(Union Oil)、美国安泰人寿保险公司(Life and Casualty)、恒适(Hanes)、塔可钟、房利美等，总共大概 50 只股票。

1977～1980 年　在 20 世纪 80 年代的经济衰退之前，基金在林奇的指导下以惊人的比例增长。1978 年和 1979 年，它从2 600万美元



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

增长到5 300万美元，几乎超出标准普尔 500 指数 38%。

1981 年　　麦哲伦基金合并了萨拉姆(Salem)基金，然后向公众开放。投资者蜂拥而至，大量购买。1980 年，基金规模冲破了 1 亿美元大关，但是不久，股票市场四分五裂。1981 年仍然超过标准普尔 500 指数，但增长幅度不如前些年。林奇将麦哲伦的资源分配到包括超市和快餐连锁的 200 只股票。

1982 年　　股市表现不佳，林奇加大对克莱斯勒的投资——高达总资产的 5%，这是公司允许的最高比例。基金越来越受欢迎，截至年底，总资产达到 4.5 亿美元。

1983 年　　麦哲伦基金在年底达到 16 亿美元。在 5 年结算中它名列第一，比第二名高出 20 个百分点。它的成功刺激富达中出现了很多不同的共有基金。

1987 年　　麦哲伦成为一个资产达 100 亿美元的基金。"黑色星期一"造成很大的破坏，但是当股市反弹的时候，林奇继续超越市场。

1989 年　　出版畅销书《华尔街制胜术：怎样利用你的所知在市场赚钱》(*One Up On Wall Street: How to Use What You Already Know to Make Money in the Market*)。

1990 年　　林奇从富达退休，更多时间与家人在一起。当他离开时，麦哲伦基金已经是世界上最大的基金，拥有 140 亿资产。

1992 年　　林奇同意回到麦哲伦，每周工作两天，指导年轻的基金经理，更多地接受媒体采访。他的头衔是副主席，但他仍然避免介入公司的管理方面。

1993 年　　出版第二本成功书籍《战胜华尔街》。

1994 年　　出版他的最新书籍《学习致富》，旨在教育高中孩子投资的规则。

最近，他为联合公益金慈善组织和天主教会慈善机构工作，为波士顿旧城区的孩子募集奖学金，常为《价值》杂志(*Worth*)撰稿。

资料来源

1. Lynch, Peter, *Beating the Street* (New York: Simon & Schuster, 1993).

2. Henriques, Diana B., *Fidelity's World* (New York: Scribner, 1995).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

普莱森特·罗兰

1962年 毕业于纽约州北部的威尔斯学院。分别在马萨诸塞州、佐治亚州、加利福尼亚州和新泽西州的公立及私立学校任教(1962～1968年)。对现有的阅读指导材料感到失望，她编写了自己的材料。

1968年 获得电视台新闻记者工作，在旧金山KGO-TV电视台做节目主持人。她探讨的关于一个新双语阅读项目的故事使她认识了一个教育出版商，该出版商对她的教学材料很感兴趣。他给她提供一个机会，为幼儿园的孩子编写一个阅读和语言艺术计划。

1971年 将她的发展项目——《初级读、写、听》(*Beginning to Read' Write and Listen*)——投给出版商并成为畅销书。1971～1978年，罗兰担任波士顿教育研究公司的副总裁，她又出版了《阿狄森—韦斯利阅读计划》(*The Addison-Wesley Reading Program*)。

1981年 成为《儿童杂志指南》(*Children's Magazine Guide*)的出版商，这是一个索引了45本儿童杂志的图书馆资源。1989年，她使其发行量提高到3倍并成功出售。

1985年 罗兰参观威廉斯堡殖民地，对这次经历感触颇深，并对现有教育材料的质量感到不满。她建议出一本关于弗吉尼亚生活历史博物馆的家庭旅行指南，这个建议被采纳，并且很成功。几乎与此同时，在为侄女买礼物的时候，罗兰发现了玩具市场的一处空白，从而激发出关于普莱森特公司的创意。

1986年 创建普莱森特公司，营销散播美国女孩收藏。面向7～12岁的女孩儿，最初收藏的核心是娃娃和书，通过直邮分发。通过生活在美国不同历史时期的9岁女主人公的眼睛，美国女孩收藏中的书生动地展现历史。那些娃娃有着与历史吻合的服装和附件。

1990年 美国企业家协会授予她"国家杰出企业家"荣誉，该荣誉在3 000家公司中只选出了12个。

1992年 罗兰被提名进入美国企业家协会董事会。

1993年 以《美国女孩杂志》拓展她的品牌，该杂志现有67万订阅者。《广告时代》(*Advertising Age*)将她选入"营销100"——100个最好最聪明的营销人员的名单。威斯康星的哈佛商学院校友俱乐



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

部提名她为“1993 年商业领袖”。《职业女性》杂志(*Working Woman*)与全美女企业家基金会合作，表彰她为 1993 年、1994 年及 1995 年度美国商界 50 名女强人之一。

1996 年　　至此，公司拥有 600 名雇员(圣诞节期间 3 000 名)。已经销售 300 万个玩偶、3 500万册配套书籍，吸引了 67.5 万人订购《美国女孩杂志》。

罗兰已经拓展了公司，包括“现代美国女孩娃娃”，“美国女孩时尚”、美国女孩俱乐部和美国女孩图书馆。她是国际妇女论坛的成员、美国 200 强联盟成员，以及赞誉商界成功女性组织的成员。

资料来源

1. Erickson, Gregory K., *What's Luck Got to Do With It?* (New York: Wiley, 1997).

2. *Background Information: Pleasant T. Rowland Biography* from Pleasant Company Service Department(Middleton, WI, 1997).

保罗·沃尔克

1927 年　　生于新泽西州的开普梅。在新泽西州的提尼克长大，父亲是市执行官。

1945 年　　从提尼克高中毕业进入普林斯顿大学，上学时打篮球，但是因为身高(6 英尺 8 英寸)而错过了 NBA 选秀。

1949 年　　以最优异的成绩毕业于普林斯顿大学。[现在，沃尔克在普林斯顿大学教授国际经济政策，为弗雷德里克·H. 舒尔茨(Frederick H. Schultz)的教授。]同年，他得到兼职工作，在联邦储备委员会做研究助理，分析货币供求。

1951 年　　获得哈佛大学政治经济学硕士学位，在华盛顿工作，任财政部的一名中级管理助理。

1952 年　　获扶轮社(Rotary)奖学金，在伦敦经济学院学习，一回来就和纽约联邦储备银行的研究经理罗伯特·V. 鲁萨(Robert V. Roosa)一起工作。鲁萨后来成为他的导师。

1957 年　　被大卫·洛克菲勒(David Rockefeller)劝说成为大通曼哈顿银行的金融分析师。

1962 年　　成为位于华盛顿的财政部金融分析办公室主任。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1963 年　肯尼迪任命沃尔克为鲁萨的助手，鲁萨时任财政部负责货币事务的副部长。当肯尼迪遇刺时，沃尔克通过关闭银行和股票交易市场来避免金融恐慌。

1965 年　离开财政部，再次为大卫·洛克菲勒工作，任大通银行副总裁，负责"远期计划"。

1969 年　成为尼克松时期财政部负责货币事务的副部长。

1971 年　是 1971 年尼克松消除货币固定兑换率计划的主要建筑师。不再使用黄金作为标准，世界货币系统被拆除，取而代之的是浮动的兑换率。工业强国前十名都重新估价它们的货币。

1975 年　被任命为纽约联邦储备银行总裁，也成为制定政策的联邦开放市场委员会(FOMC)成员。

1979 年　被卡特总统任命为联邦储备委员会主席。

1979 年　设法控制飞涨的美国通货膨胀。石油价格几乎翻 1 倍，部分原因是美元贬值，导致石油公司抬高价格。人们放弃债券和银行证书而去投资黄金。沃尔克紧缩货币，他改变了联储的政策，不是设定某个具体的利率，而是设定一个利率变化的范围。随着利率继续上涨，联储保持上浮这个范围。

1980 年　卡特的新经济计划包括一个信用控制系统。尽管沃尔克希望降低财政赤字，但他仍然同意了这个政策，然而后来证明，这是经济的一场灾难。到 1980 年末，通货膨胀率上升至 12.4%，利率接近 20%。后来，当利率达到 21.5%的时候，沃尔克取消了利率管制。里根当选美国总统。

1981 年　通货膨胀率下降到 8.9%，但是经济陷入困境，出现 20 世纪 30 年代以来最严重的衰退。沃尔克受到降低利率的压力，但是他没有这样做。

1982 年　失业率攀升超过 10%；年底，通货膨胀率得到遏制，降到 3.9%。但是，财政赤字加剧。

1983 年　沃尔克继续第二个任期，他的政策在 1983 年和 1984 年得到回报，通货膨胀率保持低位，经济开始复苏。

1985 年　美元如此坚挺，贸易赤字加剧，阻碍了美国的经济增长，从而出现大范围的美元投机行为，沃尔克设法限制过度增值的货币。美元价值下降。



全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1987 年　随着美元继续贬值，沃尔克担心新一轮通货膨胀。他劝说其他国家保持货币兑换率。第二任期期满后，沃尔克辞职，但是人们认为他任联储主席时执行的货币政策和经济策略加强了美国经济，为当今的经济健康铺平了道路。在人们心目中，沃尔克是“打断了通货膨胀脊梁”的人。

1988 年　被提名为詹姆斯·D.沃尔芬森(James D. Wolfensohn)投资顾问有限公司主席。

1995 年　升任詹姆斯·D.沃尔芬森有限公司首席执行官。

1966 年　被提名为美国纽约银行家信托公司董事。

沃尔克是国际委员会的领导者，负责从瑞士银行找回在第二次世界大战时期纳粹对犹太人的大屠杀中受害者丢失的数百万美元。他也是雀巢南美公司(Nestle S. A.)、宝诚保险公司(Prudential)、美国联合航空集团，以及美国证券交易所的董事。他拥有哈佛大学、普林斯顿大学以及伦敦经济学院的荣誉博士学位。

资料来源

Neikirk, William R., *Volcker: Portrait of the Money Man* (New York: Congdon & Weed, Inc. 1987).

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个辉煌的企业背后，必定有一位非凡的领导者。

相对于财务报表上冷峻的数字，人的价值是无法用任何账目来估量的；人的智慧和创造力，可以神奇地打造出一个行业王国。企业成功的关键在于领导层——这是《福布斯》杂志研究多年的总结。

与成功的企业家对话，无异于同智慧的碰撞——感悟他们的创造激情，学习他们的管理理念，敬佩他们不断战胜困难、超越自我的勇气。本书访谈的对象，是从金融、投资、管理、营销等多个领域精心挑选出的领军人物——无论是英特尔总裁安德鲁·格鲁夫、联邦快递创始人弗雷德·史密斯、投资天才彼得·林奇、雄霸美国女孩儿玩具市场的快乐罗兰，还是为美国经济保驾护航的前美联储主席保罗·沃尔克，他们都以一己之力，凭借智慧，改变了美国的商业轨迹，颠覆了传统商业教科书中的理论模式，在各自的行业巅峰树立起一面引领潮流的旗帜。

雄心直上九重霄，壮志不改天地间。在江山代有人才出的今天，上述这些精英人物，用他们的战略思维和实际行动，诠释了自己非凡的价值！

本书初版于1997年，1998年重印。

Forbes Great Minds of Business

网址：www.sufep.com



http://www.wiley.com
Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

ISBN 978-7-5642-0558-4



定价：24.00元

汇添富基金——长期投资致胜的选择